



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. na  
základě srovnání s konkurencí

Modification of Employee Benefits in the LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. Company Based on a  
Comparison With Competitors

Student: Bc. Kristýna Mikušová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Mikušová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Úprava systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti LAKOVNA  
HAJDÍK s.r.o. na základě srovnání s konkurencí  
Modification of Employee Benefits in the LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.  
Company Based on a Comparison With Competitors

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska zaměstnaneckých výhod
4. Charakteristika společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.
5. Srovnání současného systému zaměstnaneckých výhod s konkurencí
6. Návrh upraveného systému zaměstnaneckých výhod
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
- PERKINS, Stephen J. a Geoff WHITE. *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. ISBN 978-1-84398-263-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně včetně příloh, které jsou v práci doloženy. Přílohu č. 1 jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 20. 4. 2017

.....*Mikušová Kristýna*.....

Bc. Kristýna Mikušová

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné konzultace, pomoc a rady při zpracování této diplomové práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Metodika a metody zpracování.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska zaměstnaneckých výhod.....</b>	<b>7</b>
3.1	Definice a význam zaměstnaneckých výhody .....	7
3.2	Cíle a efektivita zaměstnaneckých výhod .....	9
3.2.1	Jak účinně zvyšovat efektivitu zaměstnaneckých výhod.....	10
3.3	Strategie a politika zaměstnaneckých benefitů.....	11
3.4	Členění zaměstnaneckých výhod.....	12
3.4.1	Věcné členění zaměstnaneckých výhod .....	13
3.4.2	Členění dle daňového hlediska .....	15
3.4.3	Ostatní členění zaměstnaneckých benefitů .....	16
3.5	Volba systému zaměstnaneckých výhod .....	17
3.6	Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod .....	18
3.6.1	Fixní systém zaměstnaneckých výhod.....	18
3.6.2	Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod.....	19
3.7	Problémy související se zaměstnaneckými výhodami.....	21
3.8	Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.....	22
3.8.1	Nabídka poukázek pro volnočasovou aktivitu.....	23
3.9	Situace v ČR .....	24
3.10	Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod .....	26
3.10.1	Stravování zaměstnanců .....	26
3.10.2	Služební automobil .....	27
3.10.3	Životní pojištění .....	28
3.10.4	Občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti.....	28
3.10.5	Služební mobilní telefon.....	29
3.10.6	Vzdělání zaměstnanců .....	29

3.10.7	Sport, kultura a rekreace .....	30
	Shrnutí teoretické části .....	31
<b>4</b>	<b>Charakteristika společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. ....</b>	<b>33</b>
4.1	Strategie společnosti .....	34
4.2	Struktura zaměstnanců společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.....	34
4.3	Organizační struktura .....	36
4.4	Systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti .....	36
<b>5</b>	<b>Srovnání současného systému zaměstnaneckých výhod s konkurencí .....</b>	<b>37</b>
5.1	Zaměstnanecké výhody společností LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. ....	37
5.2	Zaměstnanecké výhody společnosti Servis Climax a.s. ....	41
5.3	Zaměstnanecké výhod společnosti INDET SAFETY SYSTEMS a.s.....	44
5.4	Zaměstnanecké výhody společnosti Austin Detonator s.r.o.....	48
5.5	Zaměstnanecké výhody společnosti TES Vsetín a.s. ....	52
5.6	Srovnání nabízených zaměstnaneckých výhod dle trendů v ČR.....	56
5.7	Komparace ostatních benefitů .....	58
5.8	SWOT analýza benefičního programu společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.	60
<b>6</b>	<b>Návrh upraveného systému zaměstnaneckých výhod .....</b>	<b>63</b>
6.1	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod.....	63
6.2	Cafeteria systém .....	65
6.3	Zlepšení informovanosti o systému zaměstnaneckých výhod.....	69
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>73</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	



# 1 Úvod

Problematika zaměstnaneckých výhod v poslední době stále více nabývá na významu. Zaměstnanecké výhody se v současné době řadí k velmi důležitým a efektivním nástrojům motivace, které obohacují nejen systém odměňování. Jsou využívány zejména k motivaci zaměstnanců, zajištění jejich loajality a pocitu sounáležitosti s organizací. Správně motivovaní a spokojení zaměstnanci odvádí lépe svou práci, vytváří v podniku příjemnou atmosféru a nemají důvod k myšlenkám o odchodu z podniku. Benefity jsou často rozhodujícím faktorem při výběru budoucí práce zaměstnance. Zaměstnavatelé si význam zaměstnaneckých výhod uvědomují, proto se snaží svou nabídku zlepšovat a rozvíjet, tak aby udrželi určitou míru konkurenceschopnosti a dosáhli dobré pozice na trhu práce.

S klesající nezaměstnaností stoupají nároky zaměstnanců na svá potenciální i stávající pracovní místa. Nutností pro udržení konkurenceschopnosti zaměstnavatele je zvolit takovou strukturu systému zaměstnaneckých výhod, která bude přitažlivá pro zaměstnance.

Cílem této diplomové práce je analýza současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. a následné srovnání jednotlivých poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi, dále navržení doporučení v oblasti poskytování benefitů v dané společnosti.

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části a to na část teoretickou a praktickou. První část bude zaměřena na definici pojmu zaměstnanecké výhody, který bude v následujících podkapitolách konkretizován a popisován. Dále budou uvedeny nejrozumnější možnosti členění a způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod. Podstatné budou daňové aspekty a charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod. Nebudou opomenuty současné trendy související se zaměstnaneckými benefity a situací v České republice.

Druhá část diplomové práce neboli praktická část, se bude zabývat aplikací teoretických poznatků v praxi. Nejdříve se práce zaměří na charakteristiku zkoumané organizace a následně na analýzu systému zaměstnaneckých výhod s porovnáním systémů v konkurenčních společnostech. Ze zjištěných výsledků budou předloženy návrhy k úpravě systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

## **2 Metodika a metody zpracování**

Tato kapitola je zaměřena na popis metodiky a metod, jenž budou aplikovány při zpracování diplomové práce.

Cílem diplomové práce je analýza současného systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti a na základě srovnání s konkurenčními společnostmi, nacházející se na Vsetínsku, navrhnout doporučení pro zlepšení daného systému zaměstnaneckých výhod.

K dosažení cíle je nejdříve nutné zpracovat teoretická východiska zaměstnaneckých výhod, jenž budou dosažena za pomoci studia české i zahraniční odborné literatury. Kdy bude využita metoda kompilace, díky které budou shromažďovány informace z různorodých zdrojů, tak aby byly objasněny důležité pojmy a došlo k objasnění dané problematiky. Ke zpracování teoretické části bude dále využito metod indukce, dedukce a syntézy.

Praktická část diplomové práce je nejdříve věnována stručné charakteristice společnosti, její organizační struktuře a strategii, dle které se společnost řídí. Pátá kapitola je zaměřena na analýzu současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o., jenž bude dosaženo za pomoci rozboru interních dokumentů a rozhovoru s personálním oddělením. Zkoumaná společnost bude následně srovnána s konkurenčními společnostmi, u nichž bude obdobně provedena analýza současného systému zaměstnaneckých výhod. Ve výzkumu budou využity polostrukturované rozhovory s vedením a personální oddělením, analýzy dokumentů konkurence a následná komparace se zkoumanou společností. Ke zhodnocení výsledků bude využito SWOT analýzy zaměstnaneckých výhod.

Šestá kapitola je zaměřena na navržení změn systému zaměstnaneckých výhod. Z výsledků polostrukturovaných rozhovorů, SWOT analýzy, analýz systémů zaměstnaneckých výhod a syntézy získaných teoretických poznatků byly předloženy návrhy a doporučení, jenž mohou pomoci ke zlepšení systému. Vyhodnocení bylo provedeno slovně, pomocí tabulek a grafů.

### 3 Teoretická východiska zaměstnaneckých výhod

Teoretická část diplomové práce se zabývá významem poskytování zaměstnaneckých výhod v personální práci organizace, členěním zaměstnaneckých výhod a jejich formami poskytování.

#### 3.1 Definice a význam zaměstnaneckých výhody

Zaměstnanecké výhody, často také nazývány jako zaměstnanecké benefity, jsou definovány různě. Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu požitků, které nejsou v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance. Mohou přihlížet k délce zaměstnání, funkci nebo zásluhám v organizaci (Stýblo, 2011).

Armstrong a Taylor objasňují zaměstnanecké výhody jako „*určitá opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců*“. Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny a jsou významnou součástí celkové odměny. Zahrnují takové položky, které nejsou přímou odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou (Armstrong a Taylor, 2015, str. 442).

Někdy se zaměstnanecké výhody označují jako široký výběr požitků, služeb, zboží a sociální péče, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci, jenž by musel jinak platit. Zaměstnanecké benefity mohou mít peněžní formu či podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří je část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Koubek (2015) zaměstnanecké výhody definuje jako formy odměn, které organizace poskytuje svým pracovníkům za to, že pro ni pracují.<sup>1</sup> Tato forma odměňování obvykle není vázaná na výkon pracovníka, na rozdíl od mezd, platů a jiných forem odměňování. Při jejich poskytování se však přihlíží k funkci a postavení pracovníka v organizaci, k zásluhám a k době zaměstnání v organizaci.

Nejširší definice zaměstnaneckých výhod zahrnuje všechny výhody a služby, jenž zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům navíc za odpracovanou dobu v práci (Beam a McFadden, 2007). Někdy jsou zaměstnanecké výhody nazývány také jako „okrajové výhody“,

---

<sup>1</sup> Dříve byly zaměstnanecké výhody poskytovány pouze zaměstnancům, tzv. osobám v pracovním poměru k organizaci. V současnosti dochází k nárůstu osob, jenž pro organizaci pracují mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou, tudíž jsou stále více tyto benefity poskytovány všem pracovníkům. Mnohdy je to upraveno i v různých předpisech, např. některé směrnice Evropské unie (Koubek, 20015).

kteřé jsou součástí odměny a skládají se ze širokého spektra speciálních plateb. Podstatnou funkcí benefitů je, že pozitivně působí při náboru a udržení zaměstnanců a v některých případech mohou zaměstnancům udělovat status (Perkins a White, 2011).

Zaměstnanecké výhody se od jiných odměn liší v několika následujících znacích:

- obvykle nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- nejsou závislé na zásluhách, nicméně struktura a rozsah výhod se většinou zlepšuje s vyšším postavením zaměstnance a délkou pracovního poměru,
- všichni zaměstnanci je nemusí vnímat jako výhodu,
- mají pozitivní vliv na pracovní spokojenost, nicméně také podněcují nespokojenost v případě, že jsou výhody spravovány nesystematicky,
- velké a finančně silné organizace nabízejí širokou škálu výhod na rozdíl od malých organizací, které poskytují jen omezený počet,
- zaměstnanci často vnímají benefity jako přirozenou součást pracovního vztahu, než jako nadstandardní péči,
- často jsou poskytovány na základě pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy nebo jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu (Dvořáková, 2012).

Armstrong (2009) uvádí, že zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Tvoří však příznivější postoj pro pracovníky organizace, který dlouhodobě zlepšuje jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

Zaměstnavatelé stále více využívají kromě odměny závislé na kvalitě a množství odvedené práce nejrůznější zaměstnanecké výhody, které mají motivační funkci a jejich úkolem je vzbudit pocit sounáležitosti s firmou. Význam poskytování zaměstnaneckých výhod je různý, například z ekonomického hlediska se jedná o možnost úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové úlevy či zvýhodnění. Poskytování benefitů je účinným nástrojem personálního managementu a je součástí personální politiky, která pomáhá přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, zvyšuje jejich motivaci, loajalitu, snižuje fluktuaci a s tím související náklady. Tvorba a posilování motivace je dlouhodobou záležitostí, která vyžaduje systematický přístup s dobrou znalostí psychologie a sociologie práce. Poskytování zaměstnaneckých výhod je jedním ze způsobů jak se odlišit od konkurence a získat konkurenční výhodu. Kromě toho posiluje firemní kulturu, buduje a chrání reputaci, zvyšuje hodnotu značky a v neposlední řadě zvyšuje image a atraktivitu zaměstnavatele. Z toho plyne, že benefity jsou efektivní investicí do zaměstnanců (Pelc, 2011).

### 3.2 Cíle a efektivita zaměstnaneckých výhod

Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnavatele poskytují benefity je, aby zajistili atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn. Zaměstnanecké výhody slouží k uspokojení osobních potřeb zaměstnanců a fungují tedy jako nástroj pro zvyšování oddanosti pracovníků vůči organizaci. Organizace se tímto, snaží pečovat o blahobyt a péči svých zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Díky neustále rostoucímu nedostatku kvalifikovaných a kvalitních pracovníků se organizace snaží přilákat a udržet své zaměstnance pomocí různých zaměstnaneckých výhod poskytovaných vedle mzdy. Zaměstnanci zvažující více pracovních nabídek jsou ovlivňováni mnoha faktory, k těm rozhodujícím se řadí také balíček poskytovaných benefitů. Vhodně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů a optimálně nastavený systém odměňování pomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a udržování kvalifikovaných zaměstnanců (Macháček, 2010).

Zaměstnanecké výhody mohou mít vliv na tyto faktory:

- snížení fluktuace,
- pokles pracovní neschopnosti,
- navýšení pracovního spokojenosti,
- vyšší ochotu k výkonu,
- větší sounáležitost s organizací a ostatními spolupracovníky (Horváthová a Čopíková, 2014).

V případě, že zaměstnanecké výhody nevyhovují všem zaměstnancům stejně a jejich čerpání je proto nevyvážené, může to vést k pocitům nespravedlnosti, s čímž souvisí nižší nákladová efektivita benefitů. Zdrojem nízké efektivity benefitů je zpravidla nejasnost v tom, zda mají benefity sloužit jako nástroj odměňování nebo jako prostředek péče o zaměstnance. Benefity o které mají zaměstnanci jednoznačný zájem a pravděpodobně by si je pořídili i kdyby si je museli sami koupit, mají charakter odměňování a vedou ke stabilitě zaměstnanců. Do této skupiny patří především stravenky popřípadě další zvýhodněné služby čerpané podle osobního výběru. Charakter péče o zaměstnance mají benefity tehdy, když by si je zaměstnanci pravděpodobně nekoupili nebo by si je na trhu ani koupit nemohli. Zaměstnavatelé benefity tohoto typu poskytují, jelikož předpokládají vyšší výkon a vyšší pracovní či životní spokojenost zaměstnanců. Jedná se např. o různé vzdělávací programy. Ve skutečnosti se poskytované benefity nacházejí v tzv. šedé zóně, tedy mezi oběma kategoriemi. Předpokladem vyšší

efektivitu zaměstnaneckých výhod je jednoznačně rozvoj benefitů spadající do kategorie péče o zaměstnance (Stýblo, 2011).

### 3.2.1 Jak účinně zvyšovat efektivitu zaměstnaneckých výhod

Mezi hlavní předpoklady zvýšení celkové efektivitu zaměstnaneckých výhod a jeho motivačního působení patří několik následujících zásad:

1. **Přizpůsobení** zaměstnaneckých výhod **cílům organizace**. Poskytované zaměstnanecké výhody vychází ze stanovených cílů v oblasti motivace, stabilizace a dalších aspektů řízení lidských zdrojů.
2. Neustálé **zjišťování potřeb a požadavků zaměstnanců** a ověřování toho, jak zaměstnanci výhody hodnotí. K tomu lze nejlépe využít anonymní dotazníkové šetření<sup>2</sup>, které umožňuje zjistit, jakých výhod si zaměstnanci nejvíce cení, které postrádají a naopak, které nevyužívají.
3. Zajištění **komunikace poskytovaných výhod**. V mnoha případech zaměstnanci plně neznají své benefity nebo je nevyužívají v plném rozsahu. K častým chybám v komunikaci patří těžko pochopitelný výklad zaměstnaneckých výhod nebo nevhodně zvolené komunikační prostředky, které informují o zaměstnaneckých výhodách (brožurky, vývěsky). Informace o novinkách je efektivní zasílat jmenovitě a neustále nabídku benefitů připomínat. Vhodné je také připomínat zaměstnancům skutečné náklady související s benefity a jejich daňový dopad.
4. Pravidelné **zjišťování úrovně výhod u konkurence**. Podstatné je srovnání úrovně výhod pro hlavní kategorie zaměstnanců, v daném odvětví a také u podniků v daném regionu apod.
5. Neustálé **sledování nových trendů** ve způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů.
6. Občasný **nezávislý audit benefitů**. Vnější audit výhod se obvykle skládá ze dvou složek – auditu vnitřní organizační efektivnosti a auditu rozsahu a struktury poskytování benefitů včetně srovnání s podobnými organizacemi. Audit benefitů umožňuje identifikovat možnosti úspor, výši rozpočtu na benefity, ověřit spokojenost a informovanost zaměstnanců s poskytovanými výhodami (Urban, 2013).

---

<sup>2</sup> Zachycuje také některé identifikační znaky zaměstnanců – věk, pohlaví, profesi, délku působení v organizaci.

7. Zvážení možnosti využití **outsourcingu** zaměstnaneckých výhod, zejména u pružně poskytovaných výhod. Zejména u menších organizacích se převádí administrace zaměstnaneckých výhod na specializovanou dodavatelskou společnost. Při rozhodování zda využít v organizaci outsourcing, je nutné brát v potaz následující okolnosti:

- porovnání vlastních nákladů administrace zaměstnaneckých výhod a náklady outsourcingu,
- zjistit, jestli specializovaná dodavatelská společnost nabízí kromě správy benefitů také poradenství a zda poskytuje a provádí benchmarking nebo průzkum trhu v dané oblasti,
- způsob čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, apod.),
- potřebná doba k implementaci systému, daňové dopady aj. (Urban, 2005)

### 3.3 Strategie a politika zaměstnaneckých benefitů

V každé organizaci je rozdílný systém zaměstnaneckých výhod, jeho tvorba je ovlivněna strategií a cíli organizace, obzvláště však ekonomickými podmínkami.

**Strategie zaměstnaneckých výhod** se zabývá tím, čehož chce management organizace dosáhnout. Jakými směry se chce ubírat v souvislosti s rozsahem a škálou benefitů, jenž chtějí poskytovat. Také se týká nákladů, které jsou připraveni vynaložit (Horváthová a Čopíková, 2014). Strategie je podkladem pro formulování politiky zaměstnaneckých výhod.

Systém zaměstnaneckých výhod by měl být nastaven tak, aby přinášel užitek organizaci i zaměstnancům, měl by motivovat jednak stávající, ale také potenciální zaměstnance. Při volbě strategií lze vycházet z několika konkrétních možností. Jedním z nich je **tradiční plnění**, které zahrnuje širokou škálu možností. Zde lze zařadit především zdravé a funkční pracovní prostředí, rekvalifikaci, aktivní využití volného času, podmínky pro stravování zaměstnanců apod. Dále je možné využít **kombinace** tradičních zaměstnaneckých benefitů s novými trendy na trhu práce. Více se orientovat na plnění podporující rozvoj zaměstnanců a podporu zdravého životního stylu.

Co se týče četnosti zaměstnaneckých výhod, nemusí vyšší počet vždy automaticky značit efektivní nabídku a větší spokojenost či motivaci zaměstnanců. Vhodné je daný zavedený systém benefitů pravidelně hodnotit a dle výsledků realizovat opravy s důrazem na spokojenost zaměstnanců a na náklady vynaložené na zaměstnanecké výhody. Doba platnosti benefitů je neomezená, tzv. lze je poskytovat po neomezenou dobu nebo je lze poskytovat na předem

vymezenou dobu s tím, že před uplynutím doby platnosti se systém benefitů zhodnotí. A dle výsledků se v něm buď bude pokračovat, nebo se nastaví znova (Brůha, 2016).

**Politika zaměstnaneckých výhod** je podrobnější dokument než strategie. Důkladněji se zabývá a rozpracovává oblasti týkající se:

- typů poskytovaných zaměstnaneckých výhod s ohledem na jejich hodnotu pro zaměstnance, na potřebu konkurenceschopnosti benefitů a na jejich náklady,
- rozsahu a velikosti zaměstnaneckých výhod,
- rozdělení benefitů dle odlišných kategorií zaměstnanců,
- daňových aspektů,
- celkových nákladů na poskytované benefity v poměru k nákladům na základní mzdu/plat,
- uplatnění flexibilních zaměstnaneckých výhod.

K cílům politiky zaměstnaneckých výhod organizace patří:

- poskytnout konkurenceschopný a lákavý systém celkových odměn, které by umožnili jednak získat a zároveň si udržet kvalitní zaměstnance,
- podporovat loajalitu a zlepšovat zaměstnanecké vztahy,
- snižovat fluktuaci a nespokojenost zaměstnanců,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců (Horváthová a Čopíková, 2014).

Strategie a politika zaměstnaneckých výhod by měla být v souladu jednak s personální politikou, ale také s celkovou podnikovou strategií a politikou.

### 3.4 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnaneckých výhod existuje velké množství a lze je členit z celé řady hledisek, jelikož jsou poskytovány odlišným cílovým skupinám, z různého důvodu, rozdílnými způsoby a s různými daňovými dopady (Horváthová a Čopíková, 2014).

Zaměstnanecké výhody lze členit z hlediska **důvodu poskytování** do tří hlavních skupin. A to na:

- Benefity pro zaměstnavatele **povinné**, vyplývající ze zákona nebo jiných obecně platných předpisů, či jsou uvedené v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovně.
- **Smluvní** zaměstnanecké výhody, uvedené v kolektivní smlouvě organizace.



- Zaměstnanecké benefity **dobrovolné**, které vycházejí z cílů personální politiky společnosti. Nejčastěji se jedná o získání dobré pověsti, posílení pozice organizace na trhu práce nebo udržení spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity je možno rozdělit dle toho na jaké **cílové skupiny** se zaměřují. Z tohoto hlediska se jedná o zaměstnanecké výhody:

- **individuální**, které jsou zaměřené na konkrétní osoby a jejich životní situace,
- nebo **skupinové**, které jsou poskytované všem zaměstnancům společnosti bez rozdílu nebo větším skupinám (Urban, 2005).

V případě poskytování individuálních zaměstnaneckých výhod, souvisejících s osobními problémy zaměstnanců, má v organizaci podstatnou roli nadřízený. Tento nadřízený by měl být schopen rozpoznat, zda osobní pomoc či péči daný zaměstnanec potřebuje, v jaké míře a formě. K rozpoznání příčin svědčících o potřebě pomoci je vhodné, aby byli vedoucí pracovníci školeni. K nejobvyklejším problémům vyvolávající potřebu individuální poskytované péče patří úmrtí blízké osoby, nemoc či jiné rodinné problémy.

Kdežto v případě skupinových benefitů, poskytovaných početnějším skupinám či všem zaměstnancům, hraje podstatnou roli útvar řízení lidských zdrojů, který posuzuje náklady spojené s poskytováním jednotlivých benefitů a jejich reálnou potřebou. Pokud jsou jednotlivé benefity nárokovány pouze určité kategorii zaměstnanců, jedná se o tzv. segmentaci zaměstnaneckých výhod. Neboli poskytované benefity jsou spojovány s postavením v organizaci, s délkou zaměstnání apod. Hodně zaměstnavatelů poskytuje více výhod zejména manažerům nebo klíčovým zaměstnancům (Urban, 2005).

Pelc (2011) ve své knize člení zaměstnanecké výhody **dle času** a to na:

- **jednorázové** nebo také okamžité benefity jako např. poskytnutí bezúročného půjčky či sociální výpomoci,
- **krátkodobé** benefity, zde lze zařadit příspěvky na stravování a nápoje apod.,
- **dlouhodobé** benefity jako jsou příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.

### 3.4.1 Věcné členění zaměstnaneckých výhod

Dle věcného hlediska jsou zaměstnanecké výhody členěny do tří skupin, a to na:

### **1. Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci,**

- příspěvek na stravování (dotované stravování ve vlastním zařízení nebo ve formě stravenek) a občerstvení na pracovišti (káva, voda, čaj, automaty na nápoje)
- nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno),
- vzdělání a rozvoj poskytované nad rámec bezprostředních potřeb organizace (jazykové kurzy či manažerské kurzy, PC kurzy apod.),
- zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu.

### **2. Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance,** sloužící i k jeho osobní potřebě. Poskytování těchto výhod je často spojené s postavením pracovníka v organizaci, jedná se o tzv. poziční zaměstnanecké výhody. K těmto výhodám nejčastěji patří:

- notebooky, mobilní telefony a další výpočetní techniku,
- bezplatné služby telefonních operátorů,
- osobní automobily k soukromému použití, prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky,
- příspěvek na odívání,
- bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.

### **3. Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy.** Do této skupiny benefitů je možné zařadit především:

- příspěvek na dovolenou, rekreační, kulturní a sportovní aktivity (fitness, posilovna, plavání, sauna, tenis, atd.),
- péče o děti (jesle, mateřské školky, dětské tábory),
- nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jejich rodinné příslušníky (očkování, vitamíny, rehabilitace, masáže, léčebné pobyty a lázeňské procedury, pojištění stomatologických výkonů apod.),
- pojištění a připojištění (penzijní, životní nebo úrazové pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu aj.),
- finanční výpomoc a zvýhodnění úvěry,
- dárky a dárkové šeky,
- nabídka podnikových produktů a služeb za zvýhodněné ceny,

- finanční, právní a osobní poradenství (Urban, 2013).

### 3.4.2 Členění dle daňového hlediska

Značný význam kladou zaměstnavatelé a zaměstnanci na daňové dopady, poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Dle tohoto hlediska dělí Pelc výhody na mimořádně výhodné a částečně výhodné. Za mimořádně výhodné jsou považovány benefity s daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Částečně výhodné jsou takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem a na straně zaměstnance daňovým příjmem jako příjmem ze závislé činnosti a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního a sociálního zabezpečení, nebo u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem a naopak u zaměstnance jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny, a proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (Pelc, 2011, s.18).

Existuje celá řada poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, při jejich výběru je pro manažery důležitým měřítkem daňový dopad. Pro organizaci mohou být náklady na poskytování benefitů daňově uznatelné nebo daňově neuznatelné. Obdobně mohou být nebo nemusí být výhody osvobozené od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Z daňového pohledu mohou nastat tři základní situace:

- Výhoda je daňově uznatelným nákladem a je osvobozená od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie spadají zaměstnanecké výhody s určitými omezeními, jako jsou např. stravenky, penzijní připojištění či životní pojištění.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem, je však osvobozená od daně z příjmu fyzických osob. Zde patří například příspěvky na kulturní a sportovní akce (fitness, fotbalové zápasy, plavecký bazén aj.), nápoje na pracovišti, půjčky a mnoho dalších.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. V této kategorii jsou zahrnuty benzínové karty, slevy na zboží apod. (Urban, 2013).

### 3.4.3 Ostatní členění zaměstnaneckých benefitů

Mnoho autorů se snažilo vytvořit typologii benefitů, ty nejznámější jsou uvedeny v tabulce níže (viz. Tab. 3.1).

Tab. 3.1 Typologie zaměstnaneckých výhod

Autor	Typologie
Hume (1995) – 3 kategorie	<ul style="list-style-type: none"><li>• finanční bezpečnost (penze, životní pojištění, úrazové pojištění, zákonné výše nemocného pojištění, zdravotní pojištění, výše zákonného odstupné)</li><li>• finanční pomoc (hypotéky, firemní půjčky, firemní automobily)</li><li>• osobní potřeby (dovolené, mateřská/rodičovská dovolená, poradenství, lékařské služby, péče o děti, sportovní a společenské zařízení, školení a vzdělávání)</li></ul>
Smith (1983) – 3 kategorie	<ul style="list-style-type: none"><li>• bezpečnost (důchody, nemocenské, životní pojištění)</li><li>• dobré jméno (dovolená, předčasný odchod do důchodu)</li><li>• výkon (zdravotní pojištění, firemní automobil)</li></ul>
Wright (2004) – 4 kategorie	<ul style="list-style-type: none"><li>• osobní bezpečnost a zdraví (zdravotní pojištění)</li><li>• práce, status (automobil, dovolená nad zákonné minimum)</li><li>• rodina-přátelé (péče o děti)</li><li>• sociální výhody (sportovní zařízení, dotované stravování)</li></ul>

Zdroj: Perkins a White (2011)

Armstrong (2009) rozdělil hlavní zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- **osobní penze**, jedná se o nejpoužívanější a nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- **osobní bezpečnost**, jedná se o benefity posilující osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny, formou zdravotní péče, nemocenských dávek, pojištění, odstupného při propouštění z důvodu nadbytečnosti aj.,
- **peněžní pomoc** může zahrnovat výhody typu podnikatelských půjček, pomoci při splácení hypoték, příspěvku na přemístění,
- **osobní potřeby**, které jsou zaměstnaneckými výhodami uspokojovány. Zahrnují mateřskou a otcovskou dovolenou, péče o děti, volno z osobních důvodů,

sportovní a společenské zařízení, poradenské služby před odchodem do důchodu, podnikové slevy,

- **podnikové automobily** patří ke stále velmi oceňované benefity,
- **jiné výhody a nehmotné výhody**, které zvyšují životní úroveň zaměstnance. K těmto výhodám patří bezplatné parkování, vánoční večírky, stravování, příjemné pracovní prostředí a snadná doprava (Armstrong, 2009).

### 3.5 Volba systému zaměstnaneckých výhod

V každé organizaci jsou poskytovány nejrůznější benefity a jsou poskytovány rozdílnými způsoby. Záleží pouze na zaměstnavateli jakou paletu benefitů zaměstnancům nabídne. Rozhodnutí je vhodné důkladně promyslet a pravidelně zkoumat potřeby a preference zaměstnanců.

Zaměstnavatelé jsou při volbě zaměstnaneckých výhod omezováni pouze platnou legislativou. Některé benefity musejí být poskytovány na základě zákona, např. odstupné, dovolená a mateřská dovolená. V tomto případě neexistuje žádná možnost volby, stejně jako u odpovědného zaměstnavatele, který nemá žádnou možnost výběru v případě penzí, životního pojištění či nemocenských dávek. Podnikové automobily pro manažery jsou stále populární i přes jejich daňové zatížení, jelikož se zaměstnavatelé snaží být konkurenceschopní na trhu práce.

Volbu poskytování zaměstnaneckých výhod ovlivňují různé faktory, je důležité se zaměřit na:

- zjištění jaké benefity skutečně zaměstnanci chtějí na základě dotazníkového šetření,
- jaké zaměstnanecké výhody poskytuje konkurence,
- jaké zaměstnanecké benefity si může organizace dovolit (Armstrong, 2009).

Pravidelným dotazníkovým šetřením a komunikací se zaměstnanci, lze předejít mnoha problémům. Z šetření je možné správně určit do kterých benefitů je vhodné investovat, kterých výhod si zaměstnanci nejvíce váží a motivují je. Nelze předpokládat, že zaměstnavatel vyjde vstříc všem požadavkům, podstatné je najít řešení spojující cíle organizace s potřebami a zájmy zaměstnanců (Brůha, 2016).

Navrhování zaměstnaneckých výhod je třeba řádně promyslet a položit si otázky typu:

- Jakým zaměstnancům budou benefity nabízeny?

- Jaké zaměstnanecké výhody budou poskytnuty zaměstnancům?
- Jaký požadavky vyplývají ze zákona v souvislosti s výhodami?
- Jak budou benefity financovány (Perkins a White, 2011)?

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou součástí celkového souboru odměn. Mohou činit jednu třetinu i více nákladů na základní peněžní odměny, a proto musí být jejich poskytování řádně plánováno a řízeno (Armstrong a Taylor, 2015). Existuje několik možností financování. Výdaje na úhradu zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Zaměstnavatelé za tímto účelem tvoří FKSP (Brůha, 2016).

Bez ohledu na to jaké zaměstnanecké výhody se rozhodnou organizace svým zaměstnancům poskytovat, pro udržení konkurenceschopné úrovně benefitů má zásadní význam externí srovnání na trhu.

### **3.6 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány rozdílnými způsoby, na které je tato podkapitola zaměřena. Zejména se jedná o fixní systém a flexibilní systém zaměstnaneckých výhod. Záleží pouze na organizaci, zda ponechá svým zaměstnancům při volbě benefitů určitý stupeň volnosti.

#### **3.6.1 Fixní systém zaměstnaneckých výhod**

Plošný neboli fixní systém zaměstnaneckých výhod má relativně velkou tradici a stabilitu, benefity jsou poskytovány po určenou dobu např. více let. Tento systém je poskytován nebo nabízen všem zaměstnancům bez rozdílu a také bez ohledu na to, zda tyto benefity využije nebo ne. V tomto případě jsou zaměstnanecké benefity stanoveny v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu.

#### ***Výhody a nevýhody***

Nedostatkem plošného systému je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, o který zaměstnanci nemusí mít zájem (Horváthová a Čopíková, 2014). Další nevýhodou je, že v případě poskytování benefitů všem zaměstnancům, organizace zpravidla volí spíše levnější zaměstnanecké výhody, které jsou zároveň částečně nebo zcela úplně daňově zvýhodněny. Systém plošné nabídky benefitů má i své výhody, jedním z nich je možnost uplatnění principu solidarity. Všichni zaměstnanci mají stejný nárok na benefity a je pouze na nich jestli je využijí či nikoliv (Brůha, 2016).

### **3.6.2 Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnaneckých benefitů je velké množství a preference zaměstnanců jsou při výběru benefitů rozdílné, z toho důvodu začalo mnoho organizací využívat flexibilní (pružný) systém zaměstnaneckých výhod, který je označován také jako cafeteria systém. Zaměstnanci mají možnost výběru takových zaměstnaneckých benefitů, jenž jsou pro ně v danou situaci nejvhodnější. V případě, změny potřeb nebo situace zaměstnance, je možné strukturu souboru zaměstnaneckých výhod upravit (Koubek, 2015). V tomto případě organizace zpravidla nabízejí širší škálu výhod a zaměstnancům je umožněno vybrat si takový „balíček“ benefitů, který jim bude nejvíce vyhovovat. Zároveň je zaměstnancům stanoven určitý objem bodů či virtuálních peněz, za které mohou v daném období čerpat z široké nabídky zaměstnaneckých výhod dle svých přání a preferencí (Horváthová a Čopíková, 2014). Pelc (2011) tento systém nazývá jako bonusový program, v němž jsou zaměstnanci za splněné úkoly přiřazeny body, které může následně vyměňovat za nejrůznější zaměstnanecké výhody. Jedná se o efektivnější systém z hlediska naplňování zájmů zaměstnanců, který může být závislý pozicí ve firmě, ohodnocení znalostního potenciálu, délkou pracovního poměru apod. Dvořáková (2012) uvádí, že v praxi se jedná o jakýkoliv program, který umožňuje volbu benefitů dle potřeb zaměstnance z určitého portfolia nabízených zaměstnaneckých výhod v rámci předem vymezeného a individualizovaného rozpočtu. Rozpočet a menu nabídek benefitů je možné diferencovat v souvislosti s důležitostí a přínosem zaměstnance, dle organizačních jednotek či skupiny zaměstnanců.

#### ***Výhody a nevýhody***

Flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů má řadu výhod, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnanci se podílejí na tvorbě balíčku výhod, mohou si vybírat benefity, které pro ně mají požadovanou hodnotu a v případě změny preferencí mohou svůj výběr změnit. Vynaložené náklady na poskytování benefitů jsou snadněji kontrolovatelné (Perkins a White, 2011).

Koubek (2015) ve své knize uvádí celou řadu pozitiv tohoto systému:

- je úspornější a umožňuje větší kontrolu nad náklady,
- organizace se stává přitažlivější pro současné i potenciální pracovníky,
- zvyšuje všeobecnou informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách,
- má pozitivní dopad na chování a postoje zaměstnanců, kteří mají pocit rovnoprávnosti.

K nevýhodám flexibilního systému lze přiřadit administrativní náročnost. Navíc zaměstnanci nemusejí vždy správně rozeznat své potřeby a vyberou si nevhodný balíček benefitů, který lze měnit spíše v delších intervalech. Po určitou dobu ponесou následky svého špatného výběru a budou obviňovat organizaci za neochotu k pružné změně (Koubek, 2015). Horváthová a Čopíková (2014) uvádějí kromě vyšší prvotní investice další nevýhody spojené s efektivním zachováním benefitů formou cafeteria systému. V tomto případě se jedná o provádění pravidelného průzkumu potřeb zaměstnanců, intenzivní komunikaci, porovnávání zaměstnaneckých výhod s konkurencí. Perkins a White (2011) poukazují na složitost a obtížnost při vedení flexibilního systému. Odbory mohou tvrdit, že je systém navržen spíše tak, aby snížil náklady organizaci, než aby dbal na potřeby a zájmy zaměstnanců. Někdy mohou mít zaměstnanci pocit, že rozpočet systému omezuje hodnotu nabídky benefitů.

*„Rozhodnutí o zavedení programu flexibilních benefitů sleduje dva cíle – zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity a snížit náklady na ně.“* (Dvořáková, 2012, str. 326) V rámci prvního cíle většina zaměstnavatelů předpokládá, že spokojení zaměstnanci jsou oddanější, kreativnější a produktivnější. K dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců se využívá nabídka různorodých benefitů, jednak proto, aby pružněji reagovala na rostoucí diverzitu personálu<sup>3</sup>, která má rozličné potřeby, a také proto, aby zohlednila fakt, že se mění role mužů a žen při zabezpečení rodiny a klesá akceptace tradičních autorit. Dalším faktorem směřujícím k preferenci flexibilního systému benefitů je využití benefitů k nástrojům řízení talentů, které jsou v současnosti velmi aktuální. Druhým cílem je udržení nákladů pod kontrolou, jehož je dosaženo na základě poskytnutí určité úrovně výdajů na benefity bez omezení, co si zaměstnanec může vybrat z přiřazeného rozpočtu. Předpokladem tohoto přístupu je, že pokud si zaměstnanci lépe uvědomí náklady spojené s benefity, a zajistí se, že dostanou benefit, jenž chtějí, poté se očekává zvýšení vnímané hodnoty této části příjmu (Dvořáková, 2012).

### ***Varianty cafeteria systému***

Organizace nabízejí flexibilní systém zaměstnaneckých výhod různými způsoby. Existují tři základní varianty tohoto systému, které jsou následně graficky zobrazeny viz. Obr.

1. Systém **bufetu** – pracovník má možnost v rámci uvedeného systému vybírat z výčtu zaměstnaneckých výhod do výše svého zaměstnaneckého účtu.
2. Systém **jádra** – v uvedeném případě je nabídka benefitů rozdělena na pevnou a pohyblivou složku. Pevná část neboli jádro není volitelná a je stejná pro všechny

---

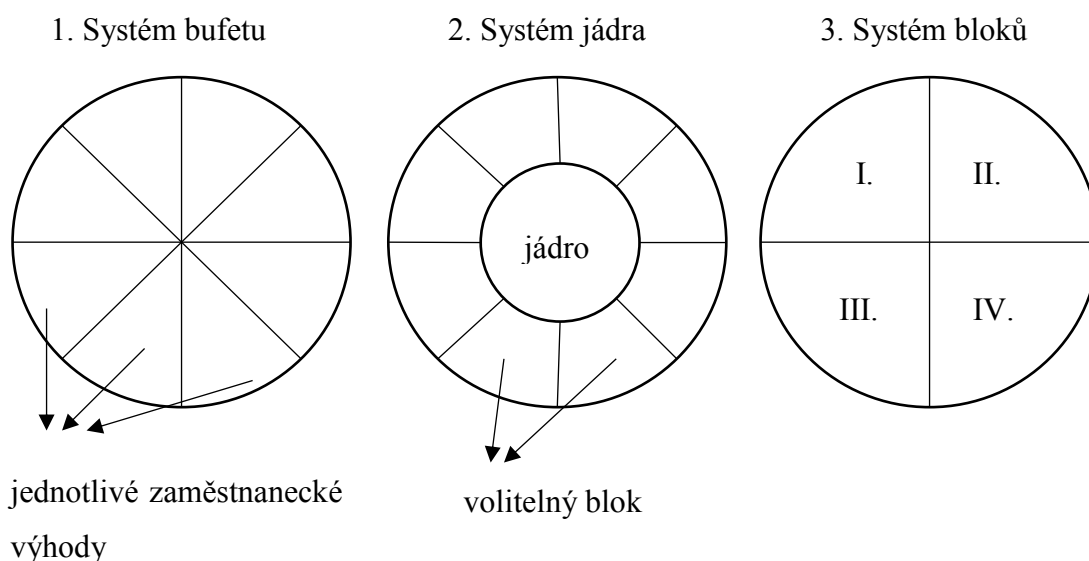
<sup>3</sup> Z hlediska národnosti, etnického původu, věku, genderu aj. (Dvořáková, 2012)



zaměstnance. Pohyblivá složka neboli volitelný blok zahrnuje benefity dle preferencí jednotlivých zaměstnanců.

3. Systém **bloků** pro kategorie zaměstnanců – předem vytvořená nabídka zaměstnaneckých benefitů je přiřazena nadefinované kategorii zaměstnanců (např. ženy, muži, mladí pracovníci apod.). Zaměstnanci mají omezenou možnost volby, nemohou volit jednotlivé benefity, ale pouze z předpřipraveného souboru.

Obr. 3.1 Základní varianty cafeteria systému



Zdroj: Horváthová a Čopíková, 2014

Další možností je **kombinace plošného a pružného systému**, která dokáže ušetřit administrativu spojenou s cafeterií u výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem (Horváthová Čopíková, 2014).

### 3.7 Problémy související se zaměstnaneckými výhodami

Zaměstnanecké výhody přispívají k motivaci zaměstnanců, jejich vyšší spokojenosti a loajalitě k organizaci. Přes jejich značné výhody, mají i svá úskalí.

K hlavní problémům zaměstnaneckých benefitů, i přes jejich vysoké náklady, patří **nepřímý motivační význam**, tedy nemají bezprostřední vliv na výkon zaměstnanců. Zaměstnanci mají často sklon benefity podceňovat, nepovažují je za nadstandardní péči, chápou je spíše jako nárok nebo jako přirozenou součást pracovního vztahu a neuvědomují si jejich náklady. Po jejich zavedení, se požadavky zaměstnanců na poskytování benefitů postupně

zvyšují a jejich zrušení je obtížné. Další úskalí nastává v případě plošného poskytování zaměstnaneckých výhod *nevyhovující všem zaměstnancům stejně*, mají sklon být nepružné. Ve srovnání s finančním odměňováním jsou benefity nákladově méně efektivní. Organizace často poskytují benefity na základě pouhého *srovnání s jinými organizacemi* nebo kopírování tržních trendů či pod tlakem poradenských firem, které tyto benefity doporučují. Tento nástroj odměňování mnohdy nevychází ze specifických potřeb organizace. Pokud jsou zaměstnanecké výhody poskytovány na základě nadřizování nebo favorizování, dochází k vyvolání pocitů nespravedlivosti a mohou *podněcovat nespokojenost*. Problémem některých organizací je, že prezentují jako zaměstnanecké výhody i ty, které musejí být zaměstnancům poskytovány na základě zákonných norem (Horváthová a Čopíková, 2014).

### 3.8 Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Ve stále více rostoucím konkurenčním prostředí je neodmyslitelnou součástí každé organizace dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod, který je složkou odměňování.

Trendem v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod je, že poptávka zaměstnanců po benefitech stále roste a je čím dál více rozličnější. Stále více se zvyšuje informovanost zaměstnanců a zaměstnavatelů o jejich benefitech, možnostech využívání a aktuálních daňových a odvodových souvislostech (Pelc, 2011). Zaměstnanci si kladou čím dál větší nároky na odměnu za svou práci. Současným trendem převládající mezi organizacemi je rozšiřování nabídky flexibilních systémů zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, které umožňují v určitém rámci zaměstnancům výběr benefitů dle jejich individuálních potřeb.

V současné době by měla nabídka zaměstnaneckých výhod představovat nejen přitažlivý výběr služeb a volnočasových aktivit, ale zároveň by se mělo jednat o moderní systém, jenž zaměstnancům umožňuje svobodnou volbu výběru. To lze zaměstnancům nabídnout nejen výše uvedeným cafeteria systémem, ale i tzv. „*předplacenou benefiční kartou*“, neboli poukázku pro volnočasové aktivity, která umožňuje vhodným způsobem čerpat zaměstnanecké výhody v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem nejen zvyšuje spokojenost a motivaci zaměstnanců, ale také má pozitivní vliv na výkonnost, či pokles pracovní neschopnosti. Některé organizace tyto poukázky využívají k odměňování zaměstnanců za jejich nadstandardní výkony nebo loajalitu (Horváthová a Čopíková, 2014).

### 3.8.1 Nabídka poukázek pro volnočasovou aktivitu

V ČR se nachází několik firem, které nabízí zaměstnavatelům kromě stravenek obdobné druhy poukázek pro poskytování systému flexibilních zaměstnaneckých benefitů. K těmto firmám patří, např. společnost Sodexho Pass ČR a. s. nebo její konkurent Edenred. V této práci bude blíže popsán přehled poukázek Ticket Benefits, které nabízí společnost Edenred.

- Ticket Multi – poukázka, která v sobě zahrnuje všechny oblasti, tedy všechny níže uvedené poukázky. Zaměstnanec má neomezenou možnost volby ze široké nabídky aktiv.
- Ticket Holiday – lze použít na dovolenou (tzv. na rekreaci, pobytové či poznávací zájezdy), kterou může zaměstnanec uplatnit v cestovních kancelářích a agenturách.
- Ticket Sport&Kultura – slouží k úhradě vstupenky na sportovní nebo kulturní akce (např. fitness centrum, squash, plavání, kino, divadlo a další).
- Ticket Medica – lze použít k úhradě ve zdravotních zařízeních, rehabilitačních centrech, lékárnách dokonce i u praktických či odborných lékařů (gynekologů, stomatologů aj.).
- Ticket Academica – poukázky zaměřené na osobní rozvoj, které je možné použít na různé vzdělávací kurzy a programy, jako je autoškola, jazykové, finanční, manažerské, počítačové, a další kurzy.

Nominální hodnota poukázek je volitelná v rozmezí od 30 do 1 000 Kč a jejich platnost je 21 měsíců.

Společnost Edenred dále nabízí i tzv. Ticket Benefits Card, je jedním z nejmodernějších způsobů benefitů. Bezkontaktní platební karta lze využít ve sportovních, kulturních a vzdělávacích zařízeních, v cestovních agenturách apod.

Dále společnost nabízí Cafeteria benefity Café což je moderní systém řízení a správy volitelných zaměstnaneckých výhod. Jedná se o jednoduchý internetový a samoobslužný systém, ve kterém má každý zaměstnanec vytvořen svůj elektronický osobní účet, kde je informován o svém bodovém zůstatku. Systém je založen na stejném principu jako elektronický obchod, v němž zaměstnanci nakupují benefity a vybírají, kde je uplatní. Zaměstnanci si mohou vybírat jak z interních výhod tak i výhod externích, které jsou shrnuty v jednom katalogu.

### 3.9 Situace v ČR

Situace na pracovním trhu ovlivňuje mzdy, ale také nabídku zaměstnaneckých benefitů. V ČR došlo v posledních letech k výraznému poklesu nezaměstnanosti a mnoho organizací řeší nedostatek pracovních sil. Celkově se české ekonomice i firmám daří podstatně lépe a to se pozitivně odráží také v nabídce benefitů.

U mnoha organizací v ČR stále více převládá plošný způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů, ovšem silicím trendem je individualizovat zaměstnanecké výhody např. dle důležitosti zaměstnance (Dvořáková, 2012). V organizacích tak dochází k pevnějšímu sepětí se strategickými a taktickými záměry personální politiky, s cílem důsledněji motivovat zaměstnance. Trendem v ČR je, že jsou poskytovány především benefity orientované krátkodobě jako jsou stravenky, služební automobil apod. Ovšem lze předpokládat, že se situace časem začne měnit ve prospěch benefitů dlouhodobě orientovaných jako je tomu v jiných zemích EU, tzv. rozšíří se poptávka po zaměstnaneckých výhodách pro volný čas (Pelc, 2011).

Průzkum personální agentury Grafton Recruitment uskutečněný v roce 2016 prokázal, že uchazeči o práci mají největší zájem o jazykové vzdělání, 13. plat a dovolenou nad rámec zákona, jak lze vidět v tabulce níže (viz. Tab. 3.2). Organizace by měly věnovat pozornost různým podobám volné pracovní doby, které se objevují v žebříčku poměrně vysoko.

*Tab. 3.2 Nejposkytovanější a nejžádanější benefity*

<b>Deset nejposkytovanějších benefitů</b>	<b>Deset nejžádanějších benefitů</b>
Stravenky	Jazykové vzdělání
Placená dovolená nad rámec 4 týdnů	13.plat/14.plat/pravidelné bonusy
Firemní akce	Placená dovolená nad rámec 4 týdnů
Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
Firemní mobil k soukromým účelům	Home office – práce z domova
Jazykové vzdělání	Stravenky
Občerstvení na pracovišti	Placená krátkodobá nemoc, sick days
13. plat/14. plat/ pravidelné bonusy	Vzdělání/Training Program
Teambuilding a sportovní aktivity	Firemní mobil k soukromým účelům
Home office – práce z domova	Možnost napracovat si hodiny

*Zdroj: Grafton Recruitment (2016)*

Další průzkum uskutečněný agenturou Ipsos pro společnost Sodexo Benefits prokázal, že nejposkytovanějším zaměstnaneckým benefitem v ČR stále zůstávají stravenky. Letošního průzkumu se účastnily organizace různých velikostí, ze všech krajů a odvětví. Nicméně i u těchto benefitů lze zaznamenat změny, dochází k pozvolnému nahrazování klasických stravenek za jejich elektronickou verzi, tzv. předplacenou kartu. Společnost Sodexo předplacenou kartu nabízí pod označením Gastro Pass Card a pod názvem Ticket Restaurant Card ji nabízí konkurenční společnost Endered. Z průzkumu dále vyplynulo, že stále častěji jsou nabízeny benefity jako je pružná pracovní doba, možnost zkráceného úvazku, či home office (Hospodářské noviny, 2016). Což potvrdilo průzkum společnosti Grafton.

*Tab. 3.3 Průzkum v oblasti zaměstnaneckých výhod*

<b>Zaměstnanecké benefity</b>	<b>Procento poskytující firem</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%	89%	88%
Vzdělání	70%	78%	82%	85%	81%	83%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%	75%	81%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%	78%	77%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%	68%	77%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%	74%	73%
Stravenky	75%	68%	81%	82%	74%	72%
Věcné dary/jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%	71%	61%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%	49%	60%
13. plat	32%	37%	37%	39%	39%	47%
Kultura	29%	28%	33%	41%	35%	42%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%	34%	40%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	31%	35%	36%	39%	36%
Sport	33%	32%	39%	40%	42%	35%
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30%	25%	33%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%	27%	31%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%	27%	30%
Flexi – poukázky	14%	13%	12%	24%	26%	24%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%	20%	14%

*Zdroj: NN (2016)*

Pravidelný průzkum poskytování zaměstnaneckých výhod v ČR, který realizuje NN pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR ukázal, jak se meziročně změnila nabídka benefitů v období od roku 2010 do roku 2015. Ekonomická situace většiny firem vykazuje zlepšení a tím pádem se rozrostla i nabídky benefitů, v průměru zaměstnavatelé nabízejí 12 zaměstnaneckých výhod a na jednoho zaměstnance vydají průměrně 10 až 15 tisíc korun (NN, 2016). Největší meziroční nárůst lze zaznamenat u benefitů v podobě životního pojištění a dále také u penzijního připojištění. Stejně jako v předchozích letech vykazuje dynamický růst také vzdělání, jak lze vidět v tabulce (viz. Tab. 3.3).

Platový průzkum společnosti Hays se také zaměřil na průmyslové prostředí, které si i nadále drží své mzdy na stejné úrovni jako v předchozím roce, firmy spíše vyhledávají atraktivnější zaměstnanecké výhody a jiné nefinanční složky. V průmyslovém odvětví je rozsah benefitů velmi různorodý, některé společnosti nabízejí širokou škálu benefitů, jiné pro změnu nabízejí pouze úplné minimum (např. 5 dní dovolené navíc). Často nezáleží ani na regionu či velikosti firmy, ale spíše na kultuře dané organizace. Výrobní firmy se snaží přilákat nové talenty a udržet si stávající zaměstnance nabídkou různých benefitů, k těm nejčastějším patří příspěvek na dopravu, bydlení či přestěhování, 5 týdnů dovolené nebo jazykové a odborné kurzy (Hays, 2016).

### **3.10 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod**

Tato část je zaměřena na popis konkrétních zaměstnaneckých benefitů z hlediska způsobu poskytování, jejich forem a daňových aspektů tzv. dle daňového režimu účinného pro zaměstnavatele či zaměstnance a režimu odvodového.

#### **3.10.1 Stravování zaměstnanců**

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody se stále řadí poskytování stravování zaměstnancům v nejrůznějších formách. K těm nejpoužívanějším formám stravování zaměstnanců patří poskytování stravenek. Zaměstnanec může stravenky využít nejen k zakoupení jídla ve veřejných stravovacích zařízeních, ale dle svého uvážení může stravenkou platit nákup v prodejnách potravin, supermarketech apod. Poskytování stravování zaměstnanců je možné dohodnout v kolektivní smlouvě či stanovit ve vnitřním předpisu zaměstnavatele (Macháček, 2010).

Hodnota stravenek v podnikové sféře není stanovena žádným právním předpisem, rozhodnutí o výši hodnoty stravenek záleží vždy na zaměstnavateli. Zaměstnavatel může

nabízet stravenky v hodnotě např. 80 Kč, 100 Kč, 150 Kč nebo i více, v případě, že uzavřel smlouvu s firmou, která stravenky v této hodnotě nabízí.

Stravování je možné poskytovat ve vlastním zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů. Vlastní zařízení závodního stravování je chápáno jako provoz vlastního zařízení, a to i tehdy, když je stravování zajišťováno jiným subjektem formou služeb. Závodní stravování zajištěné prostřednictvím jiných subjektů je zaměstnavatelem zabezpečeno smluvně v jiném zařízení nebo i ve vlastním zařízení, které je pronajaté na základě smlouvě o pronájmu.

Peněžní příspěvek na stravování není možné zahrnout do daňových výdajů, ani v případě, že právo zaměstnance vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu či jiných smluv. Je možné je hradit pouze ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění či na vrub nedaňových výdajů. Pro zaměstnance je peněžní příspěvek na stravování zdanitelným příjmem. Peněžní příspěvek na stravování není osvobozen od daně z příjmů fyzických osob, z toho důvodu se v plném rozsahu zahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného (Brůha, 2016).

### **3.10.2 Služební automobil**

K často využívaným zaměstnaneckým výhodám patří bezplatné poskytnutí motorového vozidla, které zaměstnanci mohou používat pro služební i soukromé účely. Mnohdy je tento benefit nazýván jako manažerské vozidlo, jelikož je vozidlo ve větší míře poskytováno manažerům (Macháček, 2010).

K základním principům při bezplatném poskytování služebního vozidla k soukromým účelům patří:

- každý zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci vozidlo, ať už se jedná o právnickou nebo fyzickou osobu – podnikatele,
- poskytnout je možno jakékoliv motorové vozidlo – osobní, dodávkový či nákladní automobil nebo motocykl. K použití motorového vozidla může zaměstnavatel poskytnout vozidlo, které je zahrnuto v obchodním majetku organizace, ale také vozidlo najaté formou finančního pronájmu či operativního leasingu,
- zaměstnanec používá služební vozidlo na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- zaměstnanec rozhoduje o použití služebního vozidla pro soukromou potřebu bez potřebného souhlasu zaměstnavatele. Využití vozidla k soukromým účelům není nijak omezeno (Macháček, 2010).

Náklady na provoz motorového vozidla jsou daňovým výdajem zaměstnavatele. Daňové řešení u zaměstnance poskytuje-li mu zaměstnavatel bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, je takové, že bezplatným používáním motorového vozidla vzniká zaměstnanci zdanitelný příjem ve výši 1 % vstupní ceny vozidla a zahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Zaměstnanec si hradí ze svého pohonné hmoty pro soukromé jízdy. V případě výdajů na úhradu nákladů spojených s čerpáním pohonných hmot na účet zaměstnavatele, může je zaměstnavatel hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů v druhém případě může hradit na vrub daňových výdajů (Brůha, 2016).

### **3.10.3 Životní pojištění**

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění a příspěvky na soukromé životní pojištění se řadí k nejrozšířenějším zaměstnaneckým benefitům. Zájem zaměstnavatelů poskytovat příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění stoupá, jelikož se jedná o benefity se značnými daňovými výhodami. Výrazný nárůst lze zaznamenat u větších organizací, ale postupně se připojují i zaměstnavatelé s menším počtem zaměstnancům.

Při poskytování příspěvku na životní pojištění je nutné:

- zjistit zda pojistná smlouva na soukromé pojištění neumožňuje zaměstnanci během trvání smlouvy žádné mimořádné či průběžné výběry,
- připomenout zaměstnanci, že v případě změny podmínek smlouvy musí o této skutečnosti informovat zaměstnavatele,
- upozornit zaměstnance na předčasnou výplatu nebo předčasné ukončení smlouvy soukromého pojištění, které má za následek zánik osvobození příspěvku od daně na straně zaměstnavatele.

Zaměstnavatel může do daňových výdajů zahrnout penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění. Zaměstnanec je osvobozen od daně z příjmů, když platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu činí nejvýše 30 000 Kč ročně. Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění, jenž jsou osvobozeny od daně z příjmů, se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí (Brůha, 2016).

### **3.10.4 Občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti**

K dalším velmi využívaným benefitům patří nealkoholické nápoje a občerstvení, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům přímo na pracovišti, za obvyklou cenu, sníženou



cenu či zdarma. Zaměstnavatel tedy tyto benefity poskytuje formou nepeněžního či peněžitého plnění. V případě peněžního plnění zaměstnavatel poskytuje příspěvek na nákup nealkoholických nápojů nebo občerstvení kdežto u nepeněžního plnění zaměstnanec hradí zboží ze svých prostředků.

Nejčastěji lze na pracovištích nalézt s automaty na nápoje, které nabízí kávu, čaj, limonády, džusy či minerální vody apod. nebo automaty na cukrovinky. Někteří zaměstnavatelé pořádají společné snídaně, firemní svačinky apod. (Macháček, 2010)

Občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti nejsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Zaměstnanec je osvobozen od daně z příjmů, jestliže zaměstnavatel poskytuje nápoje a občerstvení na pracovišti jako nepeněžní plnění a tato částka se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného (Brůha, 2016).

### **3.10.5 Služební mobilní telefon**

Mnoho zaměstnavatelů umožňuje zaměstnancům používat kromě služebního automobilu i další majetek k jejich soukromému využití, jedná se např. o služební telefon nebo notebook i pro soukromé účely zaměstnance. Jde o věci, které zaměstnanec běžně používá k výkonu své práce. Pravidla pro poskytování služebního telefonu i pro soukromé účely jsou často nastaveny tak, že zaměstnavatel platí zaměstnanci i jeho soukromé hovory zpravidla do určitého limitu.

V případě, že zaměstnavatel platí soukromé hovory zaměstnance, nejsou výdaje na ně pro zaměstnavatele výdaji daňovými. Jestliže zaměstnanec platí své soukromé hovory sám, nemá tento benefit vliv na jeho daňový základ. Ovšem pokud soukromé hovory platí zaměstnavatel, je jejich hodnota součástí daňového základu a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného (Pelc, 2011).

### **3.10.6 Vzdělání zaměstnanců**

Odborný rozvoj patří k významným motivačním prvkům zaměstnanců, jedná se především o formy prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace. Benefity tohoto typu jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu nebo jen vybraným zaměstnancům (Macháček, 2010). Všechny formy vzdělání poskytovaná zaměstnavatelem se nepovažují za nadstandardní. Zaměstnanecké výhody v oblasti vzdělání jsou takové, na které zaměstnavatel poskytuje příspěvek nebo hradí celou část nákladů na vzdělání, jenž bezprostředně nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Tento příspěvek je možné poskytovat v peněžité i nepeněžité formě.

Náklady na vzdělání zaměstnanců, jenž nesouvisí s podnikáním zaměstnavatele, nejsou daňově uznatelným výdajem a může je hradit jen ze sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů. Zaměstnanec je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob tehdy, když se jedná o nepeněžní příspěvek na studium, vzdělání, školení apod. Naopak peněžní příspěvek je na straně zaměstnance zdanitelným příjmem, který se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a odvádí se z nich pojistné (Brůha, 2016).

### 3.10.7 Sport, kultura a rekreace

Stále větší oblibu získávají zaměstnanecké benefity na různé sportovní a kulturní akce či zájezdy. Tuto oblast benefitů může zaměstnavatel realizovat:

- **nepeněžním** plněním, tzv.:
  - pořádáním sportovních a kulturních akcí,
  - poskytnutím rekreačních poukazů včetně zájezdů,
  - provozováním vlastních či pronajatých zařízení,
  - poskytováním příspěvků na využívání rekreačních, tělovýchovných a kulturních zařízení.
- **peněžním** plněním,
- **kombinací** obou forem.

V případě **rekreace** panuje velká tradice v poskytování benefitů formou příspěvku na tuzemské či zahraniční rekreace (např. rodinné dovolené), zájezdy nebo dětské tábory. Nově se objevují relaxační a ozdravné pobyty pro určitou skupinu zaměstnanců nebo pro všechny zaměstnance. Nejčastěji se poskytují benefity na **kulturu** a to formou příspěvku na nákup např. lístku do kina, na divadelní představení nebo koncerty. K významným kulturním akcím patří firemní plesy, vánoční nebo novoroční setkání zaměstnanců. Benefity na **sportovní** akce lze rozdělit na aktivní a pasivní. K aktivním patří např. využívání tenisových kurtů, bazénů, fitness center apod. V poslední době stoupá zájem i o méně tradiční benefity, jako jsou potápění, lukostřelbu, paragliding atd. K pasivní lze zařadit zejména vstupenky na sportovní akce (fotbal, hokej atd.).

Z daňového hlediska výdaje na nepeněžní plnění zaměstnancům formou využívání rekreačních, tělovýchovných a sportovních zařízení nemůže zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. Naopak od peněžních příspěvků, které zaměstnavatel může zahrnout do daňových výdajů. Peněžní příspěvky i nepeněžní příspěvky poskytnuté nad zákonem stanovený limit jsou pro zaměstnance zdanitelný příjem a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod

pojistného a odvádí se z nich pojistné. V případě poskytování nepeněžního plnění ve formě příspěvku na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce je není možné zahrnout do daňových výdajů zaměstnavatele. Zaměstnanec je osvobozen od daně z příjmů v případě, že se jedná o nepeněžní plnění, které se následně nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného (Brůha, 2016).

### **Shrnutí teoretické části**

Zaměstnanecké výhody často nazývané jako benefity jsou významnou součástí celkové odměny, jedná se o složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Poskytování zaměstnaneckých výhod přispívá k vyšší oddanosti a angažovanosti zaměstnanců.

Hlavním důvodem pro poskytování benefitů je zajištění atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn tak aby přilákaly a udržely zaměstnance. Díky neustále rostoucímu nedostatku kvalifikovaných a kvalitních pracovníků se organizace snaží přilákat a udržet své zaměstnance pomocí různých zaměstnaneckých výhod poskytovaných vedle mzdy.

Mezi hlavní předpoklady zvýšení celkové efektivity zaměstnaneckých výhod a jeho motivačního působení patří několik následujících zásad

K hlavním zásadám pro zvýšení celkové efektivity zaměstnaneckých výhod patří přizpůsobení cílům organizace, zjišťování požadavků a potřeb, zjištění úrovně zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací, komunikace výhod, sledování nových trendů, nezávislý audit benefitů, zvážení možnosti outsourcingu zaměstnaneckých výhod.

Existuje celá řada členění zaměstnaneckých výhod, dle věcného hlediska jsou benefity členěny do tří skupin, na zaměstnanecké výhody mající vztah k práci, hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, sloužící i k jeho osobní potřebě nebo zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy. Dle způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod je možné benefity členit na flexibilní neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod, fixní neboli plošný systém zaměstnaneckých výhod či jejich kombinace.

I přes mnoho svých pozitiv mají zaměstnanecké výhody i svá úskalí. Jedním z nich je, že nemají přímý motivační význam, benefity jsou nákladově méně efektivní oproti finančnímu odměňování, jsou často poskytovány na základě srovnání s jinými organizacemi či kopírování tržních trendů, nespravedlivé rozdělení benefitů může vyvolat u zaměstnanců nespokojenost.

Současným trendem převládající mezi organizacemi je rozšiřování nabídky flexibilních systémů zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, které umožňují v určitém rámci zaměstnancům výběr benefitů dle jejich individuálních potřeb. V současné době by měla nabídka zaměstnaneckých výhod představovat nejen přitažlivý výběr služeb a volnočasových aktivit, ale zároveň by se mělo jednat o moderní systém, jenž zaměstnancům umožňuje svobodnou volbu výběru. V České republice stále patří k nejposkytovanějším benefitům stravenky, na dalších místech je např. dovolená nad zákonný rámec či pružná pracovní doba.

#### 4 Charakteristika společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.

Průmyslová společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o., jejíž logo lze vidět na obrázku (viz. Obr. 4.1) byla založena v roce 1989, ihned po sametové revoluci, jako rodinný podnik. V roce 2008 firma vznikla jako společnost s ručením omezeným.

*Obr. 4.1 Logo společnosti*



*Zdroj: LAKOVNA HAJDÍK (2016)*

Společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. se sídle ve zlínském kraji v obci Jablůnka, zapsaná v obchodním rejstříku u KS v Ostravě, vložka C 31214. Aktuální výše základního kapitálu činí 5 530 000,- Kč

Společnost se zabývá povrchovými úpravami mokrým lakováním pro nejrůznější průmyslová odvětví. Povrchová úprava mokrým lakem je prováděna na nejrozličnějších produktech z nejrůznějšího materiálu jako plasty, kovy i dřevo. Společnost se snaží udržet krok s posledními trendy, proto se rozhodla využít novinku v oboru mokrého lakování a to je UV technologie.

Společnost disponovala třemi výrobními divizemi ručního a robotického lakování. Z důvodu vysoké poptávky došlo k rozšíření a vybudování nové robotické divize s nejmodernějšími technologiemi. Díky těmto investicím se stala společnost největší lakovnou v České republice s celkovou plochou výrobního areálu 14 tis. m<sup>2</sup>. LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. také vlastní své výzkumné technologické centrum, kde vyvíjí nové lakovací systémy.

Společnost má velmi ambiciózní a velké cíle s tím souvisí jejich neustálé rozšiřování a budování nové galvanovny ve Valašské Meziříčí. Z tohoto důvodu má společnost v plánu v roce 2017 změnit svou právní formu na akciovou společnost a také obchodní jméno. Po přejmenování se bude jednat o společnost Hajdík a.s.

S více jak 20 letou tradicí na trhu společnost získala řadu významných domácích a zahraničních zakázek. Největší podíl produkce tvoří brzdové třmeny značky Brembo, stínící nástřik parkovacích čidel automobilů Mercedes Benz, nebo vlakové dveře IFE. Dříve se společnost zabývala například lakováním vnějších dílů tramvají pro německé a francouzské zadavatele, celkovou povrchovou úpravou plastových součástí křesel do vlaků Pendolino, lakování autobusových dílců pro firmu Karosa, lakování zakázkových autobusů pro DP Ostrava. Dále lakuje výrobky pro společnost Siemens nebo díly pro automobilku Honda UK a mnohé další.

LAKOVNA HAJDÍK s. r. o. se v minulém roce zúčastnila soutěže Firma roku 2016, ve které společnost získala za své podnikatelské úspěchy ocenění v krajském kole a získala titul za první místo ve Zlínském kraji.

#### 4.1 Strategie společnosti

LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. je dynamickou růstově orientovanou společností, svou budoucnost staví na produktech s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka. Tak aby byli dlouhodobě žádaným partnerem po zákazníky. Rozvoj a bezpečnost podnikání zakládají na velmi propracovaném obchodním i výrobním procesu. Vize společnost uskutečňuje prostřednictvím nadšeného a výkonného kolektivu, jenž je řízený samostatným a odpovědným managementem. Společnost se dále zavazuje budovat odpovídající stabilitu vzhledem k potřebám firmy. Rozvoj spojuje s efektivnějším využitím všech zdrojů a nepřetržitým zlepšováním.

Obr. 4.2 Strategie společnosti



Zdroj: LAKOVNA HAJDÍK (2016)

Tyto dlouhodobé, obtížné, ale podstatné pilíře firemní kultury společnosti jsou rozděleny do stovek určitých bodů, projektů, týmů apod. Tímto chce společnost zajistit, aby se nejednalo o pouhé bezvýznamné a nedůvěryhodné prohlášení, ale o reálné závazky, na kterých neustále pracuje. Zmíněné myšlenky jsou rovněž znázorněny ve strategické ikoně (viz. Obr. 4.2).

#### 4.2 Struktura zaměstnanců společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.

Ke zjištění struktury zaměstnanců jsou využity údaje poskytnuté personální oddělením. Převládající zastoupení zde mají muži, kteří tvoří 65 % z celkového počtu zaměstnanců, jak je zřejmé z tabulky (viz. Tab. 4.1). Zbývajících 35 % tvoří ženy, které jsou obsazovány spíše na administrativní práci, ale také do výrobního procesu. Na některých pracovních místech jsou obsazováni převážně muži, jedná se o místa lakýrníků, svářečů, techniků linky, manažerů kvality, apod.

*Tab. 4.1 Počet zaměstnanců dle pohlaví*

<b>Pohlaví</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Muži	138
Ženy	74
<b>Celkem</b>	<b>212</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

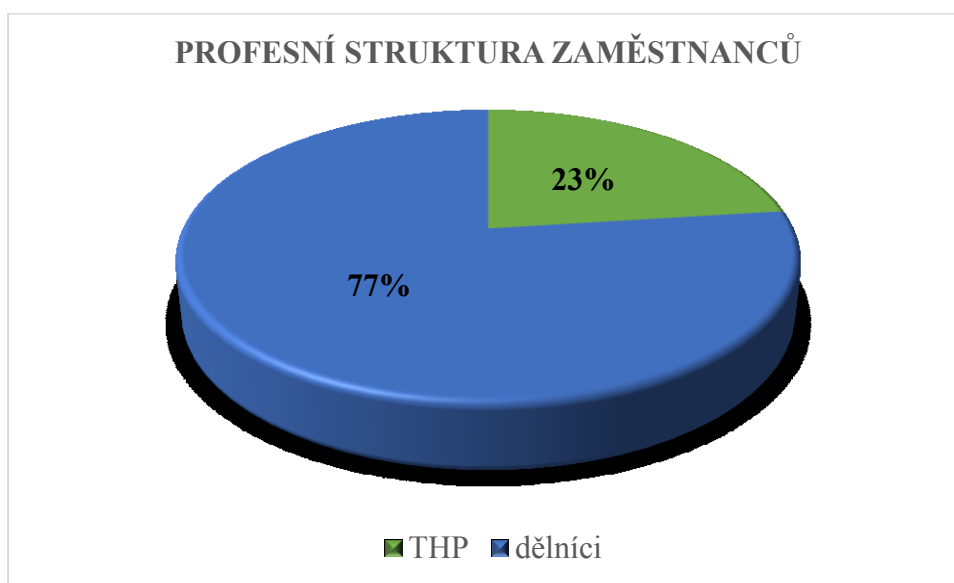
Celkový počet zaměstnanců se neustále zvyšuje a k datu 31. 1. 2017 činí 212 zaměstnanců.

Největší věkové zastoupení je v kategorii 18 – 30 let, ve které se nachází přibližně 40% zaměstnanců. Druhou největší věkovou kategorií jsou zaměstnanci ve věku 31 – 40 let s celkovými 30%. Další kategorie od 41 – 50 let tvoří 25% zaměstnanců a nachází se zde také starší věková kategorie nad 51 let, která činí 5%.

U zaměstnanců na vyšších pozicích je brán větší zřetel na jejich vzdělání, je požadováno středoškolské, popřípadě vysokoškolské vzdělání technického nebo strojírenského směru. Zejména u pracovních pozic jako je vývojář, kvalitář, chemik apod. Na vzdělání u dělnických pozic není tolik apelováno. U většiny pozic společnost nepožaduje praxi v oboru, dává přednost vlastnímu zaučení a rozvoji.

Ve společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. se nachází celá řada profesí, pro větší přehlednost je profesní struktura zaměstnanců rozdělena do dvou skupin, na technickohospodářské (dále jen THP) a dělníky. V následujícím grafu (viz. Graf. 4.1) je uvedeno jejich složení, je zřejmé, že 77 % zaměstnanců tvoří dělníci. Do této skupiny patří lakýrníci, nástrojáři, údržbáři apod. Druhou skupinu tvoří 23 % THP, kde jsou zařazeni manažeři kvality, fakturanti, účetní, obchodní zástupci apod. Z čehož plyne, že ve společnosti je 49 THP zaměstnanců a 163 dělníků.

*Graf. 4.1 Profesní struktura zaměstnanců*



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.3 Organizační struktura**

Dynamicky rozvíjející se společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. v poslední době prošla určitými změnami. Ve vedení společnosti se nachází nový generální ředitel, který byl přijat v letošním roce, bývalý ředitel a také majitel společnosti se stal obchodním ředitelem. Také došlo k rozšíření personální oddělení, kde byla na místo personalisty přijata nová pracovnice a bývalá personalistka byla povýšena na personální ředitelku. Aktuální organizační struktura s vyobrazenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou vyobrazeny v Příloze č. 1. Jelikož se jedná o menší podnik, je zde uplatňována funkcionální organizační struktura, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé druhy činností. Organizační struktura se skládá z nadřízených, kteří mají příslušné pravomoci a odpovědnosti k jejich přiřazené funkci. A to konkrétně z finančního ředitele, obchodního ředitele, výrobního ředitele apod. Jelikož je cílem společnosti neustálý rozvoj a rozšiřování svých možností, je velmi pravděpodobné, že organizační struktura se bude dosti měnit.

#### **4.4 Systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti**

Systém zaměstnaneckých výhod má na starost personální oddělení, které posuzuje náklady související s jejich poskytováním, jejich využívání ze strany zaměstnanců a reálnou potřebou. Při zdokonalování a navrhování benefičního programu má rozhodující roli nejen personální oddělení, ale také výrobní ředitel, který spolu s personální ředitelkou podává nový návrh ke schválení generálnímu řediteli.



## 5 Srovnání současného systému zaměstnaneckých výhod s konkurencí

Současný systém zaměstnaneckých výhod společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. je v této práci srovnán s konkurenčními společnostmi nacházející se Vsetínsku. Jedná se o výrobní společnosti, které byly osloveny a byly ochotny poskytnout informace ohledně systému zaměstnaneckých výhod na základě polostrukturovaných rozhovorů. Kontakt s potenciálními firmami byl navázán telefonicky, elektronickou poštou nebo osobně. Většina otázek zůstala stejná pro všechny firmy (viz. Příloha č. 2), nicméně některé otázky byly přizpůsobeny dle současného systému zaměstnaneckých výhod zkoumaných společností. Mezi konkurenční společnosti, které byly ochotny poskytnout informace, patří Servis Climax a.s., INDET SAFETY SYSTEMS a.s., Austin Detonator s.r.o. a TES Vsetín a.s.

### 5.1 Zaměstnanecké výhody společností LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.

Společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. nabízí svým zaměstnancům v rámci svého benefičního programu vybrané zaměstnanecké výhody, které jsou uvedeny níže.

Na základě interních dokumentů a rozhovoru s personálním oddělením dané společnosti jsou zaměstnanecké výhody rozděleny dle věcného hlediska do tří skupin tj. dle osobní a sociální povahy, vztahu k práci a postavení v organizaci (viz. Tab. 5.1).

*Tab. 5.1 Zaměstnanecké výhody LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. dle věcného hlediska*

<i>Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Příspěvek na sport, kulturu a rekreaci</li><li>• Poukázky do lékáren, relaxačních, rehabilitačních center</li><li>• Poukazy na nákup v drogeriích</li><li>• Sleva do kosmetického salonu</li><li>• Zvýhodněný telefonní tarif</li><li>• Firemní akce</li></ul>
<i>Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Příspěvek na stravování</li><li>• Náborový příspěvek</li><li>• Občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti</li><li>• Jazykové kurzy</li></ul>
<i>Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Služební automobil i k osobním účelům</li><li>• Mobilní telefon</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod**

Společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. patří k organizacím poskytující fixní systém zaměstnaneckých výhod, jedná se o takový systém, ve kterém jsou všem zaměstnancům nabízeny stejné benefity bez ohledu na to, zda má o zvolené benefity zaměstnanec zájem. Téměř většina benefitů je poskytována všem zaměstnancům, kteří mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu. Ovšem určité benefity jsou zaměstnancům přiřazovány dle pracovní pozice a za předem stanovených podmínek, jedná se například o služební automobil, mobilní telefon apod. Jednotlivé benefity jsou podrobněji specifikovány níže.

### ***Příspěvek na stravování***

Již řadu let je všem zaměstnancům, kteří mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu poskytován příspěvek na stravování. Příspěvek je poskytován formou stravenek a nárok na něj začíná zaměstnanci prvním dnem nástupu do zaměstnání a končí posledním dnem pracovního poměru. Zaměstnanci mají nárok na získání stravenek v hodnotě 70 Kč za odpracování 1 směny. Aby měl zaměstnanec nárok na jeden kus stravenky, musí odpracovat minimální 3 hodiny. Zaměstnavatel zaměstnanci přispívá 55% z celkové hodnoty stravenky tj. 38 Kč, zbylá částka je každému zaměstnanci odečtena ze mzdy.

### ***Občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti***

V prostorách kanceláří společnost umístila kuchyňku, vybavenou lednicí, mikrovlnnou troubou a nádobím, ve které mají zaměstnanci k dispozici nejrůznější nápoje – vodu, čaj, zrnkovou kávu z kávovaru, včetně cukru, mléka a smetany. Přístup do kuchyně mají pouze zaměstnanci top managementu, přičemž občerstvení je nabízeno také návštěvám. Ve všech prostorách společnosti jsou umístěny automaty na nápoje, ve kterých si zaměstnanci mohou zakoupit kávu, čaje a minerálky za výhodné ceny, a taktéž automaty s občerstvením.

### ***Příspěvek na sport, kulturu a rekreaci***

Společnost přispívá zaměstnancům každého půl roku na sport, kulturu a rekreaci ve formě poukázek, jejichž hodnota činí 1 000 Kč.

### ***Poukázky do lékáren, relaxačních, rehabilitačních center***

Obdobně poskytuje poukázky do lékáren, relaxačních a rehabilitačních center opět v hodnotě 1 000 Kč co půl roku.

### ***Poukazy na nákup v drogeriích***

Poukázky Ticket Čistý je poskytnut každému zaměstnanci a je možné je využít na nákup jakéhokoliv produktu v drogeriích a na služby čištění oděvů. Příspěvek je vyplácen jedenkrát za rok, konkrétně v prosinci ve výši 1 000 Kč.

### ***Náborový příplatek***

Společnost podporuje a odměňuje zaměstnance při vytváření společného kolektivu. Pokud zaměstnanec společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. doporučí nového zaměstnance na volné pracovní místo, který následně projde zkušební dobou, dostane náborový příplatek, jenž je oproti minulému roku navýšen z 3 000 Kč na 5 000 Kč.

### ***Služební automobil i k osobním účelům***

Služební automobil mají k dispozici jen vybraní zaměstnanci společnosti, zejména se jedná o ty, kteří jej potřebují k výkonu své práce. Služební automobil je přiřazen na základě pracovní pozice, především obchodním zástupcům, jejichž práce obnáší časté cesty k zákazníkům. Zaměstnanec má při využívání služebního automobilu povinnost rozlišovat služební a soukromé cesty.

### ***Mobilní telefon***

Mobilní telefon je poskytován všem vedoucí zaměstnancům a celému top managementu. Jedná se o pracovní prostředek, který tito zaměstnanci potřebují k výkonu své práce a získávají ho ihned při nástupu do zaměstnání nebo v případě povýšení. Všichni zaměstnanci mají stanovený stejný limit volání, jenž nesmí překročit.

### ***Zvýhodněný telefonní tarif***

Společnost má pro své zaměstnance sestaven speciální balíček zvýhodněného tarifu u společnosti T-Mobile. Zaměstnance, který má zájem o zvýhodněný telefonní tarif, se musí o jednotlivých krocích informovat na HR oddělení. Je možné si vybrat z 5 různých variant tarifů.

### ***Jazykové kurzy***

Společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. dbá na rozvoj svých zaměstnanců, proto svým zaměstnancům poskytuje jazykové kurzy angličtiny přímo na pracovišti. Zaměstnanci jsou na základě rozřazovacího testu rozděleni do dvou skupin dle úrovně znalosti jazyka – středně pokročilí a pokročilí. Výuku vedou dva lektori v předem stanovených dnech. Zaměstnanci

obdrží také učebnici New English File dle své úrovně znalosti jazyka, kterou následně využívají ve výuce. Kurzy anglického jazyka jsou poskytovány střednímu managementu a top managementu.

### ***Sleva do kosmetického salonu***

Salon Donnymichl nabízí společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. zvýhodněné ceny na veškeré kadeřnické, kosmetické a nehtové služby. Zaměstnanci mohou využít zvýhodněné ceny a to formou procentuálních slev a výhod. V případě využití kadeřnických služeb zaměstnanci společnosti při první návštěvě obdrží slevu 50% a při každé další návštěvě 15%. Na nehtové služby, tedy na manikúru a pedikúru 10%. A kosmetické ošetření a rituály slevu 25%.

### ***Firemní akce***

Společnost podporuje týmového ducha, proto plně hradí všechny teambuildingové akce. V zimní období společnost pořádá „Vánoční večírek“ a v letním období se již druhým rokem mohou zaměstnanci zúčastnit charitativní akce Rainbow Run Ostrava. Všem zúčastněným zaměstnancům je hrazená cena vstupenky, náklady na cestu a občerstvení. Organizační záležitosti všech firemních akcí zajišťuje personální oddělení.

### **Volby benefitního programu**

Společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. při volbě zaměstnaneckých výhod dbá na dodržování platné legislativy, kromě toho pravidelně provádí ankety spokojenosti prostřednictvím dotazníkové šetření, na základě kterého jsou zjišťovány skutečné požadavky zaměstnanců z různých oblastí a také i potřeby a preference související se zaměstnaneckými výhodami. Benefitní program je aktualizován přibližně co 2 roky. Personální oddělení uvedlo, že z posledních výsledků dotazníkové šetření vyplynula přibližně 70% spokojenost všech zaměstnanců s benefity. Při uvádění svých potřeb zvolili jako nejžádanější benefit 13. plat, dovolenou navíc a penzijní připojištění.

### **Informování o zaměstnaneckých výhodách**

Před nástupem do zaměstnání, personální informuje nové pracovníky o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách. O změnách a novinkách v benefitním programu jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím firemního časopisu „Lakoviny“, který každý zaměstnanec osobně obdrží a další časopisy jsou volně k dispozici na určitých místech ve firmě.

## 5.2 Zaměstnanecké výhody společnosti Servis Climax a.s.

Akciová společnost Servis Climax se řadí k největším výrobcům stínící techniky v ČR a patří mezi významné výrobní evropské firmy tohoto sortimentu. Společnost vlastní čtyři výrobní haly o rozloze cca 22 000 m<sup>2</sup> a zaměstnává zhruba 420 pracovníků s ročním obrátem 950 mil. Kč.

Společnost Servis Climax a.s. nabízí následující benefity, které jsou rozděleny dle věcného hlediska v tabulce (viz. Tab. 5.2).

*Tab. 5.2 Zaměstnanecké výhody společnosti Servis Climax a.s. dle věcného hlediska*

<i>Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sleva na všechny produkty</li><li>• Penzijní připojištění</li><li>• Očkování</li><li>• Nadstandardní zdravotní péče</li><li>• Zvýhodněný telefonní tarif</li><li>• Firemní akce</li></ul>
<i>Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilní začátek/konec pracovní doby</li><li>• Odměny při pracovních výročích</li><li>• Závodní stravování</li><li>• Nealkoholické nápoje na pracovišti</li><li>• Jazykové kurzy</li><li>• 2 dny dovolené navíc</li></ul>
<i>Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Služební automobil i k osobním účelům</li><li>• Mobilní telefon</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod**

Společnost Servis Climax a.s. využívá fixní systém zaměstnaneckých výhod, tedy kdy jsou poskytovány benefity bez ohledu na to zda o ně má zaměstnanec zájem. A dále poskytuje zaměstnanecké výhody dle pracovní pozice zaměstnance.

### ***Závodní stravování***

Ve společnosti mají zaměstnanci k dispozici závodní stravování s možností výběru ze 4 jídel. Zaměstnavatel hrdí 55 % z celkové hodnoty obědu a zbylou část platí zaměstnanec.

### ***Nealkoholické nápoje na pracovišti***

Společnost umístila do všech pracovišť automaty na kávu s výhodnými cenami pro své zaměstnance.

### ***Penzijní připojištění***

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. Nárok na využívání penzijního připojištění mají pouze THP zaměstnanci, maximální hodnota příspěvku je 500 Kč.

### ***Slevy na všechny produkty společnosti***

Všichni zaměstnanci společnosti Servis Climax a.s. mohou využít nákupu produktů za nižší cenu, než je cena, za kterou zaměstnavatel produkty prodává svým zákazníkům. Obvyklá cena je pro zaměstnance snížena o 20%.

### ***2 dny dovolené nad rámec zákoníku práce***

Společnost se rozhodla přidělit všem svým zaměstnancům, jak THP, tak i dělníkům, na hlavní pracovní poměr 2 dny dovolené navíc. Zaměstnanec má nárok na dovolenou nad rámec zákona při splnění podmínky minimální délky pracovního poměru 6 měsíců. V případě kratšího pracovního poměru má nárok na poměrnou část, tedy 1 den. Tento benefit byl ve společnosti vytvořen díky zrušení placeného volna neboli sick days, které platilo pouze pro THP pracovníky.

### ***Odměny při pracovních výročích***

Dále pak mají všichni zaměstnanci společnosti nárok na věrnostní dovolenou dle odpracovaných let ve společnosti. Dovolená je připsována následujícím způsobem:

- Za 5 – 9 odpracovaných let je zaměstnanci přiznán 1 den dovolené navíc
- Za 10 – 14 odpracovaných let jsou zaměstnanci přiznány 2 dny dovolené navíc
- Za 15 – více odpracovaných let jsou zaměstnanci přiznány 3 dny dovolené navíc

### ***Zvýhodněný telefonní tarif***

Společnost svým zaměstnancům i jejím blízkým nabízí výhodné telefonní tarify u společnosti T-Mobile. Zájemci se bližší informace o tarifech dozví na personálním oddělení.

### ***Očkování***

Společnost dbá na zdraví svých zaměstnanců, proto umožňuje využít očkování proti chřipce. Zároveň se jedná o vhodný prostředek bránící vysoké absenci a snižování produktivity v období chřipkových infekcí.

### ***Nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance***

Zaměstnanci společnosti mohou využít služeb firemního maséra, u kterého mají zvýhodněné ceny formou procentuálních slev.

### ***Firemní telefon***

Vybraným zaměstnancům společnosti, jejichž potřeba telefonu vyplývá z náplně práce, je poskytnut firemní telefon i k soukromým účelům.

### ***Služební automobil***

Zaměstnanci ve vedení společnosti mají nárok na služební automobil i k soukromým účelům.

### ***Pružná pracovní doba***

Zaměstnanci na vyšší pozicích mohou využít volby začátku a konce pracovní doby. Je stanoven časový úsek, ve které musí být zaměstnanci na pracovišti a zbývající pracovní dobu si mohou rozložit dle vlastního uvážení.

### ***Jazykové kurzy***

Na jazykové vzdělání je brán větší zřetel u pracovníků na vyšší pozicích, proto společnost vybraným zaměstnancům přispívá na jazykové kurzy anglického jazyka a popřípadě i německého jazyka.

### ***Firemní akce***

Již druhým rokem společnost Servis Climax a.s. pořádá Taneční ples jak pro své zaměstnance, tak pro širokou veřejnost. Jedenkrát v roce se zaměstnanci mohou zúčastnit firemního fotbalového turnaje, zahradní slavnosti a koncem roku firemního večírku.

## **Volby benefitního programu**

Skladba zaměstnaneckých výhod ve společnosti Servis Climax a.s. se příliš nemění, přičemž pravidelně provádí průzkumy spokojenosti zaměstnanců, které se týkají také oblasti zaměstnaneckých benefitů.

## **Informování o zaměstnaneckých výhodách**

Při zavedení nového benefitu jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím firemního časopisu – Climax noviny a navíc mají všichni zaměstnanci přístup do intranetu společnosti, kde jsou zaznamenány všechny novinky a aktuality.

### **5.3 Zaměstnanecké výhody společnosti INDET SAFETY SYSTEMS a.s.**

Další akciovou společností nacházející se na Vsetínsku je společnost Indet Safety Systems, zkráceně ISS, která se zabývá výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, jedná se o inflátory airbagů a předpínače bezpečnostních pásů. Společnost rozvíjí technologie vyvinuté mateřskou firmou Nippon Kayaku a zároveň pokračuje v tradiční výrobě průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně. Celkový počet zaměstnanců k 31. 3. 2017 činí 866.

Zaměstnanecké výhody jsou jednou z mnoha věcí, které uchazeče o zaměstnávání zajímá. Společnost INDET SAFETY SYSTEMS a.s. si je této skutečnosti vědoma, proto nabízí standardně velký počet benefitů, které jsou v tabulce (viz. Tab. 5.3) níže rozděleny dle věcného hlediska.

## **Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod**

Společnost INDET SAFETY SYSTEMS a.s. při poskytování benefitů používá fixní způsob. Paleta zaměstnaneckých výhod obsahuje velké množství benefitů určené všem zaměstnancům, ale také benefity poskytované výhradně dle postavení v organizaci. Blíže jsou jednotlivé benefity a podmínky k jejich poskytování specifikovány níže. Významnou událostí letošního roku je implementace kombinovaného způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod, kromě fixního systému zaměstnaneckých výhod bude nyní využíváno také flexibilního systému prostřednictvím on-line cafeterie.



Tab. 5.3 Zaměstnanecké výhody INDET SAFETY SYSTEMS a.s. dle věcného hlediska

<i>Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příspěvek na sportu, kulturu, rekreaci</li> <li>• Poukázky do lékáren, relaxačních, rehabilitačních center</li> <li>• Úrazové pojištění</li> <li>• Nadstandardní zdravotní péče</li> <li>• Dárky</li> <li>• Zvýhodněný telefonní tarif</li> <li>• Možnost využití firemních bytů</li> <li>• Firemní akce</li> </ul>
<i>Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firemní jídelna, stravenky</li> <li>• Příspěvek na dopravu</li> <li>• 13. plat</li> <li>• Nealkoholické nápoje na pracovišti</li> <li>• Jazykové kurzy</li> <li>• Týden dovolené navíc</li> <li>• Den pracovního volna</li> </ul>
<i>Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služební automobil i k osobním účelům</li> <li>• Mobilní telefon</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### ***Firemní jídelna, stravenky***

Společnost nabízí svým zaměstnancům příspěvek na stravování formou stravenek, kdy zaměstnavatel proplácí 55% z hodnoty stravenek a zbylou část doplácí zaměstnanec, tedy 45% hodnoty stravenek je zaměstnanci strženo ze mzdy. Hodnota stravenek činí 80 Kč. Stravenky jsou poskytovány jen při práci na odpolední směně. Při ranních směnách mají zaměstnanci možnost využívat stravování ve firemních jídelnách. Stravování v prostorách společnosti je určeno pro všechny zaměstnance, kteří si mohou vybírat ze 4 jídel a jedné polévky.

### ***Nealkoholické nápoje na pracovišti***

Na všech pracovištích jsou rozmístěny automaty na nápoje, ve který si zaměstnanec může zakoupit kávu, čaj či jiné nealkoholické nápoje za zvýhodněnou cenu.

### ***Příspěvek na dopravu***

Příspěvek na dopravu je poskytován všem zaměstnancům, vyjma zaměstnanců, kterým je poskytnut služební automobil. Výše příspěvku se odvíjí dle dojezdové vzdálenosti z místa trvalého bydliště do místa výkonu práce. Minimální hodnota příspěvku je 120 Kč.

### ***Dárky***

Společnost INDET SAFETY SYSTEMS a.s. poskytuje všem ženám každoročně na Den Matek dárkové poukazy v hodnotě 700 Kč na nákup v obchodních prodejnách společnosti AHOLD Czech Republic, a.s. Dále každý rok všichni zaměstnanci obdrží firemní dárek k Vánocům, jedná se o firemní deštníky, ručníky, batohy, tašky apod. Jednou ročně zaměstnanci na dělnických pozicích obdrží krémy na ruce, mýdla apod.

### ***Příspěvek na sport, kulturu, rekreaci a poukázky do lékáren, relaxačních, rehabilitačních center***

Všichni zaměstnanci společnosti mají každého půl roku nárok na poukázky Edenred – Ticket Benefits Multi v hodnotě 800 Kč. Poukázky mohou využít na nejrozumnější služby v předem nasmlouvaných zařízeních, na sport, kulturu, rekreaci a do lékáren, relaxačních, rehabilitačních center.

### ***Úrazové pojištění zaměstnanců i mimo pracovní dobu***

Všichni zaměstnanci společnosti jsou připojištěni pro případ úrazu a trvalým následkům úrazu. Pojištění platí také mimo pracovní dobu, tedy zaměstnanci jsou pojištěni 24 hodin denně.

### ***Nadstandardní zdravotní péče***

Zaměstnanci společnosti mohou využít laserové oční operace, k odstranění brýlí. Benefit je určen jak pro zaměstnance, tak pro jejich rodinné příslušníky. Zárok provádí specializované oční centrum ZIRIS.

### ***Možnost využití firemních bytů***

Zaměstnanci ze vzdálených regionů mohou využít firemní byty. Tento benefit je však využíván velmi zřídka.

### ***Zvýhodněná telefonní tarif***

Všichni zaměstnanci společnosti mohou využívat výhodně tarify od společnosti T-Mobile. Zaměstnanci si mohou vybrat ze tří různých tarifů, které mohou využít i jejich rodinní příslušníci.

### ***13. plat***

Společnost poskytuje všem zaměstnancům 13. plat, který je vázán jak na výkon samotného pracovníka, tak na výsledky celé firmy. Nicméně společnost benefit poskytuje již řadu let.

### ***Týden dovolené nad rámec Zákoníku práce***

Společnost mimo jiné nabízí prodlouženou dobu dovolené o 5 pracovních dní.

### ***Den zdravotního volna***

Společnost nabízí také 1 den zdravotního volna (sick day) na zotavenou všem zaměstnancům.

### ***Firemní akce***

Společnost pořádá řadu neformálních firemních akcí. Vánoční večírek pro všechny zaměstnance je pořádána již několikátým rokem. V rámci jednotlivých oddělení jsou pořádány nejrůznější výlety a jiné teambuildingové akce.

### ***Služební automobil i k osobním účelům***

Služební automobil mají k dispozici pouze vybraní zaměstnanci na vyšší pozicích a zaměstnanci potřebující auto k výkonu své práce jako jsou obchodní zástupci.

### ***Mobilní telefon***

Služební telefon obdrží zaměstnanci dle svého postavení ve společnosti, kteří jej potřebují k výkonu své práce a mohou je využívat i k osobním účelům.

### ***Jazykové kurzy***

Zaměstnanci společnost INDET SAFETY SYSTEMS a.s. jsou v úzkém kontaktu se zahraničními partnery, proto se od nich očekává dobrá znalost anglického či německého jazyka. Zaměstnanci mohou využít výuky anglického jazyka pro různé úrovně – začátečníci, středně pokročilí i pokročilí. Od roku 2015 je nabídka jazykových kurzů rozšířena o německý jazyk,

který je nabízen zejména zaměstnancům technického a obchodního oddělní. Nabídka kurzů je velmi různorodá, společnost nabízí klasické kurzy po pracovní době anebo kurzy víkendové, na které přispívá finanční částkou.

### **Volby zaměstnaneckých výhod**

Společnost se zajímá o názory svých zaměstnanců, proto každé dva roky vyhodnocuje anketu spokojenosti zaměstnanců, jejímž cílem je zjistit spokojenost v nejrozličnějších oblastech, taktéž i spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod. Při volbě nového systému zaměstnaneckých výhod je brát zřetel na názory zaměstnanců a sledování nových trendů. Z toho důvodu má společnost v plánu během letošního roku zavést z části flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, tedy bude využívat kombinaci obou způsobů.

### **Informování o zaměstnaneckých výhodách**

Společnost seznamuje zaměstnance se svým systémem zaměstnaneckých výhod ihned při nástupu, dále jsou informování prostřednictvím firemního časopisu. Při větších změnách, jako je např. zavedení cafeteria systému, jsou zaměstnancům předávány informace na firemních poradách, které jsou následně předány i zaměstnancům na dělnických pozicích. Zaměstnanci jsou na systému cafeteria předem upozorněni a proškoleni.

## **5.4 Zaměstnanecké výhody společnosti Austin Detonator s.r.o.**

Společnost Austin Detonator s.r.o. se zabývá výrobou a dalším rozvojem rozličných systémů, v současné době se řadí k nejvýznamnějším světovým výrobcům. Společnost vznikla v roce 1953, kdy vyrobila první průmyslovou rozbušku a dnes zaměstnává téměř 900 zaměstnanců. Společnost se zejména zaměřuje na export, bezmála 90 % produkce je určeno k distribuci do zahraničních zemí.

Společnost Austin Detonator s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům v rámci svého systému zaměstnaneckých výhod řadu benefitů, které je možné rozdělit dle věcného hlediska do tří skupin (viz. Tab. 5.4).

### **Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod**

Společnost Austin Detonator s.r.o. poskytuje všem svým zaměstnancům benefity tzv. fixním způsobem. Všichni zaměstnanci mají nárok na firmou zvolený systém zaměstnaneckých výhod, výjimku tvoří, jak u předešlých firem, služební automobily a mobilní telefony, které jsou nabízeny pouze podle postavení v organizaci. Jednotlivé zaměstnanecké výhody a jejich podmínky jsou blíže specifikovány níže.

Tab. 5.4 Zaměstnanecké výhody společnosti Austin Detonator s.r.o. dle věcného hlediska

<i>Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úrazové pojištění</li> <li>• Penzijní pojištění</li> <li>• Očkování</li> <li>• Příspěvek na sport a kulturu</li> <li>• Poukázky do lékáren, relaxačních a rehabilitačních center</li> <li>• Dárky</li> <li>• Firemní akce</li> <li>• Zvýhodněný telefonní tarif</li> <li>• Právní poradenství</li> </ul>
<i>Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firemní jídelna, stravenky</li> <li>• Odměny při pracovních výročích</li> <li>• 13. plat</li> <li>• Jazykové a vzdělávací kurzy</li> <li>• Týden dovolené navíc</li> </ul>
<i>Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služební automobil i k osobním účelům</li> <li>• Mobilní telefon</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### ***Firemní jídelna, stravenky***

Všem zaměstnancům společnosti Austin Detonator s.r.o. je poskytována dotovaná teplá strava ve firemní jídelně, která je určena pro všechna pracoviště. Zaměstnanci si mohou vybírat z 8 teplých jídel při ranní směně, kde jsou na výběr i bezlepkové pokrmy a při odpolední ze 7 druhů, na které doplácí 25 Kč. Tento nárok zaměstnancům vzniká prvním dnem nástupu do zaměstnání. V případě práce o víkendech, kdy firemní jídelna není v provozu, dostává každý zaměstnanec za jeden odpracovaný den jeden kus stravenky v hodnotě 70 Kč. Zaměstnavatel hradí 65% z celkové hodnoty stravenky, zbylá část je zaměstnancům odečtena ze mzdy.

### ***Úrazové pojištění zaměstnanců i mimo pracovní dobu***

Společnost hradí všem svým zaměstnancům nadstandardní pojištění pro případ úrazu, nejen v případě úrazu na pracovišti, ale také mimo pracovní dobu. Dále trvalé následky z úrazu (včetně popálení) nebo úraz s následkem smrti a také připojištění pobytu v nemocnici.

### ***Očkování***

Společnost proplácí zaměstnancům očkování proti chřipce, aby předešla chřipkové epidemii a zbytečné zvýšené absenci zaměstnanců.

### ***Dárky***

Všem zaměstnancům na dělnických pozicích jsou poskytovány nadstandardně různé ochranné a čisticí prostředky. Např. jednou za tři měsíce zaměstnanec dostane 3 mýdla, 2 krémy na ruce, prací prášek na praní a jednou za rok 2 osušky.

### ***Příspěvek na penzijní připojištění***

Zaměstnanci, jejichž délka pracovního poměru je delší než jeden rok, mají nárok na příspěvek na penzijní připojištění. Zaměstnanci si mohou zvolit hodnotu příspěvku, maximálně však do 500 Kč měsíčně.

### ***Příspěvek na sport a kulturu***

Společnost je obeznámena se stále rostoucí oblibou využívání tělovýchovných a kulturních zařízení, proto svým zaměstnancům přispívá na sport a kulturu formou poukázek. Jedná se o poukázky od společnosti Endered, konkrétně Ticket Sport & Kultura. Každý zaměstnanec má jednou za tři měsíce nárok na poukázku v hodnotě 250 Kč.

### ***Poukázky do lékáren, relaxačních, rehabilitačních center***

Kromě sportovní a kulturních zařízení společnost zaměstnancům nabízí poukázky Ticket Medica, které lze využít v lékárnách, relaxačních, rehabilitačních centrech apod. Taktéž jsou tyto poukázky propláceny jednou za 3 měsíce v hodnotě 250 Kč.

### ***Firemní akce***

V oblasti benefitů týkající se sportu a kultury společnost dále pořádá vlastní sportovní a kulturní akce formou nepeněžitého plnění. Významnou společenskou událostí je Ples Austinu, který je určen nejen pro zaměstnance společnosti. Letos šlo již o 13. ples v řadě. Každoročně společnost pořádá pro všechny zaměstnance a jejich rodinné příslušníky Zahradní slavnosti, dále tradiční Mikulášskou besídku pro děti zaměstnanců, nohejbalové turnaje, bruslení apod.

### ***Odměny při pracovních výročích***

Zaměstnanci jsou odměněni dle délky zaměstnání ve společnosti. Částky jsou vypláceny dle následujících podmínek:

- 10 let odpracovaných v podniku 2 000 Kč,
- 20 let odpracovaných v podniku 4 000 Kč,
- 30 let odpracovaných v podniku 6 000 Kč,
- 40 a více let odpracovaných v podniku 8 000 Kč.

### ***13. plat***

Společnost poskytuje nad rámec zákona roční odměny pro všechny své zaměstnance v závislosti na hospodářském výsledku. Blíže tento benefit není specifikován.

### ***5 týdnů dovolené***

Všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají nárok na 5 týdnů dovolené, tzn. týden dovolená nad rámec zákoníku práce.

### ***Zvýhodněné telefonní tarify***

Společnost nabízí speciální tarify pro všechny své zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. Zájemci si mohou sjednat zvýhodněný telefonní tarif u společnosti T-Mobile, více podrobností o této zaměstnanecké výhodě je jim sděleno prostřednictvím personálního oddělení.

### ***Jazykové a vzdělávací kurzy***

Společnost věnuje vysokou pozornost jazykovému vzdělání a to zejména anglickému jazyku, který je vyučován přímo v prostorách firmy. Jazykové kurzy jsou poskytovány dle pracovní pozice zaměstnance, především zaměstnancům střední a vrcholové úrovně. Zaměstnanci jsou zařazeni dle znalosti jazyka od úrovně začátečníků až po pokročilé.

Kromě jazykových kurzů je vybraným zaměstnancům umožněno rozvíjet své odborné znalosti. Záleží na situaci a rozhodnutí nadřízeného. Účastní se odborných školení, soft skills tréninků, IT školení, kurzů manažerských dovedností aj

### ***Právní poradenství zdarma***

Zaměstnanci společnost Austin Detonator s.r.o. mají možnost využít služeb firemního právního poradce. V případě potřeby právního poradce, zaměstnanec kontaktuje personální oddělení, které zajistí další potřebné kroky.

### ***Mobilní telefon***

Nárok na mobilní telefon je určován dle pracovní pozice zaměstnance, tzv. všem THP zaměstnancům je tento benefit poskytován.

### ***Služební automobil i k osobním účelům***

Služební automobil je taktéž přiřazován dle pozice zaměstnance v organizaci. Nárok na benefit mají zaměstnanci na vyšší pozicích a zaměstnanci, kteří potřebují automobil k výkonu své práce.

### **Informování o zaměstnaneckých výhodách**

Zaměstnanci společnosti jsou informováni o systému zaměstnaneckých výhod ihned při nástupu do zaměstnání. V případě změn systému jsou zaměstnanci informováni pomocí firemního časopisu, kde jsou benefity detailněji specifikovány. Stručný výčet naleznou zaměstnanci i na webových stránkách společnosti, ovšem bez detailnějšího popisu a podmínek nároku. V případě nejasností mohou zaměstnanci kdykoliv kontaktovat personální oddělení.

## **5.5 Zaměstnanecké výhody společnosti TES Vsetín a.s.**

Společnost TES Vsetín a.s. se řadí k velmi úspěšným výrobcům elektrických strojů, pohonů a různých komponentů. Rozloha výrobního areálu společnosti činí 100 000 m<sup>2</sup> a zaměstnává takřka 750 zaměstnanců. Jedná se o společnost s mezinárodní působností, jejíž vývoz do různých zemí světa činí téměř 70%, založenou na více než 100 leté tradici s aktivním přístupem k inovacím a dalšímu rozvoji.

Společnost TES Vsetín a.s. pečuje o své zaměstnance a její snahou jako zaměstnavatele je, maximální spokojenost zaměstnanců. Nabízí svým zaměstnancům řadu benefitů, které jsou v této práci rozděleny dle věcného hlediska (viz. Tab. 5.5).

### **Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod**

TES Vsetín a.s. využívá kombinaci fixního i flexibilního systému zaměstnaneckých výhod. V rámci flexibilního (pružného) systému zaměstnaneckých výhod, jenž je často nazývá také jako cafeteria systém, využívá společnost moderní on-line cafeteria od společnosti Le Cheque Déjeuner s. r. o. Jedná se o on-line benefitní účet Gallery Beta, který má zřízený každý zaměstnanec. Systém umožňuje čerpání benefitů z mnoha skupin – sport, vzdělání, kultura a rekreace. Každý zaměstnanec má možnost získat za odpracovaný půl rok 760 bodů, 1 bod odpovídá 1 Kč, a dle svého uvážení je využít na benefity v hodnotě určitých bodů. Za získané



body si může zaměstnanec nakoupit výrobky či služby v kamenných prodejnách či e-shopech smluvních partnerů.

*Tab. 5.5 Zaměstnanecké výhody společnost TES Vsetín a.s. dle věcného hlediska*

<i>Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penzijní pojištění</li> <li>• Očkování</li> <li>• Odměny při životním jubileu</li> <li>• Odměny při pracovním jubileu</li> <li>• Firemní akce</li> <li>• Přechodné ubytování pro zaměstnance</li> <li>• Příspěvek na sport, kulturu a rekreaci</li> </ul>
<i>Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závodní stravování, stravenky</li> <li>• Příspěvek na dopravu</li> <li>• Flexibilní pracovní doba</li> <li>• Nealkoholické nápoje na pracovišti</li> <li>• Jazykové a vzdělávací kurzy</li> <li>• Týden dovolené navíc</li> </ul>
<i>Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služební automobil i k osobním účelům</li> <li>• Mobilní telefon</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### ***Závodní stravování, stravenky***

Společnost již několik let využívá stravovací systém, který umožňuje všem zaměstnancům stravování přímo v prostorách firmy. Jídelna je v provozu ve všech pracovních dnech, jak pro ranní tak i odpolední směny, kromě sobot, nedělí a státních svátků. Zaměstnanci mají možnost si vybrat z široké škály jídel od dietních až po minutková jídla. Ve dnech kdy není závodní stravování v provozu má zaměstnanec nárok na stravenku v hodnotě 90 Kč.

#### ***Nealkoholické nápoje na pracovišti***

Ve všech prostorách firmy jsou rozmístěny automaty na kávu, ceny produktů v automatech jsou zlevněny o 30 %.

### ***Penzijní připojištění***

Všichni zaměstnanci společnosti mají nárok na penzijní příspěvek. K získání tohoto benefitu musí zaměstnanec splňovat následující podmínky. Délka pracovního poměru zaměstnance musí být delší než 3 měsíce a dále musí mít zaměstnanec uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění. Zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění 3% ze mzdy daného zaměstnance.

### ***Příspěvek na dopravu***

Příspěvek na dopravu je určen zaměstnancům, kteří nevyužívají služební automobil. Výše příspěvku se určuje dle dojezdové vzdálenosti z místa trvalého bydliště do místa výkonu práce. Konkrétně je místním poskytováno 90 Kč a 200 Kč pro dojíždějící mimo město Vsetín.

### ***Příspěvek na sport, kulturu a rekreaci***

Zaměstnancům je poskytován příspěvek na sport, kulturu a rekreaci formou cafeteria, kde si mohou vybírat dle svých preferencí a přiřazeného počtu bodů.

### ***Očkování***

V rámci cafeteria si zaměstnanci mohou zvolit také nejrůznější očkování dle vlastního uvážení.

### ***Flexibilní pracovní doba***

Pružná pracovní doba je určena pro zaměstnance THP, jenž mají určitou možnost volby v případě příchodů a odchodů do zaměstnání. Nicméně je stanoveno časové rozhraní, ve které zaměstnanci musejí být na pracovišti.

### ***Odměny při dosažení životního či pracovního jubilea***

Společnost poskytuje příspěvek při dožití se věku 50 let všem svým zaměstnancům, kromě toho nabízí příspěvek při odchodu do důchodu. Při skončení pracovního poměru z důvodu odchodu do důchodu je zaměstnancům společnosti vyplacena finanční částka, dle délky působení ve společnosti. V případě, že délka pracovního poměru činila 10 – 20 let je zaměstnanci vyplacena částka 1 000 Kč, pokud 20 – 30 let činí částka 2 000 Kč a při delším pracovním poměru nad 30 let je zaměstnanci vyplaceno 3 000 Kč. Zaměstnanci jsou také odměněni při pracovních výročích, pokud zaměstnanec odpracuje ve společnosti minimálně 5

let, má nárok na odměnu vy výši 3 000 Kč. Při odpracování 10 let a více se odměna zvyšuje na 5 000 Kč.

#### ***Přechodné ubytování pro zaměstnance***

Ve výjimečných případech je vybraným zaměstnancům umožněno přechodné ubytování. Nicméně ubytování je omezeno množstvím, společnost v současnosti vlastní byty pro zhruba 25 zaměstnanců.

#### ***5 týdnů dovolené***

Prodloužená dovolená ve výši jednoho týdne nad zákoník práce je určena všem zaměstnancům společnosti.

#### ***Jazykové a vzdělávací kurzy***

Jazykové znalosti jsou v současné době nezbytnou součástí dovedností zaměstnance, zejména na vyšších pozicích. Z toho důvodu se společnost TES Vsetín a.s. rozhodla poskytnout svým zaměstnancům jazykové kurzy anglického jazyka. Kurzy jsou určeny pro určitou skupinu zaměstnanců dle své pracovní pozice. Kromě toho společnost poskytuje příspěvek na svářečský kurz, který je udělován individuálně, dle rozhodnutí nadřízeného.

Zaměstnanci se zájmem investovat do vzdělání si mohou zvolit v rámci cafeteria produkty či služby odpovídající jejich potřebám.

#### ***Firemní akce***

Pro své zaměstnance společnost pořádá řadu mimopracovních společenských i sportovních akcí, nejvýznamnější je vánoční večírek.

#### ***Mobilní telefon***

Mobilní telefon mají k dispozici všichni zaměstnanci na vyšší úrovni řízení.

#### ***Služební automobil i k osobním účelům***

Společnost TES Vsetín a.s., jako většina výše uvedených společností, poskytuje služební automobil pouze vybraným zaměstnancům na vyšších pozicích.

## Informování o zaměstnaneckých výhodách

Každý zaměstnanec je informován o systému zaměstnaneckých výhod při nástupu do zaměstnání. Je jim také objasněno bodové hodnocení cafeteria systému a názorně předvedeno jeho fungování.

## Volba systému zaměstnaneckých výhod

Společnost TES Vsetín a.s. při sestavování správného systému zaměstnaneckých výhod sleduje, v jaké míře zaměstnanci využívají jednotlivé benefity. Taktéž je rozhodnutí ovlivněno nabídkou benefitů konkurenčních společností. Skladba benefitů se mění dle zkoumání zmíněných kritérií, v rámci 3 let. Společnost provádí dotazníkové šetření, ve kterém zjišťuje preference zaměstnanců ohledně benefitů.

### 5.6 Srovnání nabízených zaměstnaneckých výhod dle trendů v ČR

Na základě průzkum personální agentury Grafton Recruitment z roku 2016, jenž byl zmíněn v kapitole 3.11 Situace v ČR, bylo vytýčeno deset nejoblíbenějších a nejposkytovanějších benefitů, které zvolili občané České republiky. Z průzkumu jsou využity a porovnány následující benefity, uvedené v tabulce (viz. Tab. 5.6). Označení „+“ vyjadřuje, že společnost poskytuje daný benefit svým zaměstnancům, na rozdíl od znaku „-“, jenž vymezuje neposkytování benefitu.

Tab. 5.6 Nejžádanější zaměstnanecké výhody

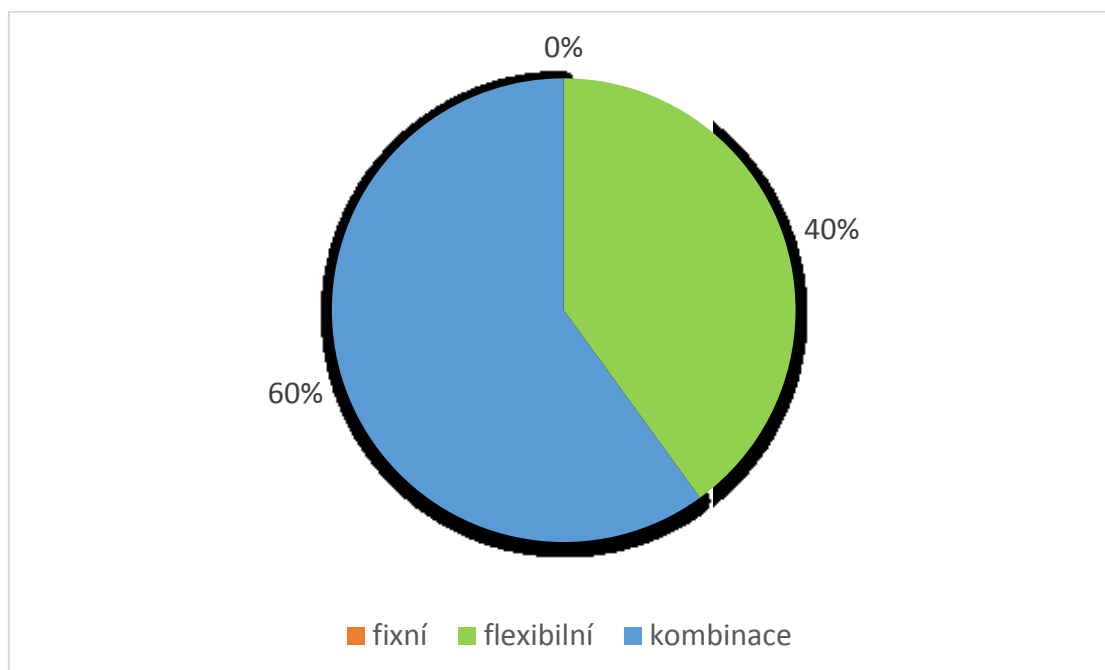
<b>Zaměstnavatel</b> <b>Benefity</b>	<b>LAKOVN A HAJDÍK s.r.o.</b>	<b>Servis Climax a.s.</b>	<b>INDET SAFETY SYSTEMS a.s.</b>	<b>Austin Detonator s.r.o.</b>	<b>TES Vsetín a.s.</b>
Jazykové vzdělání	+	+	+	+	+
13. plat/14. plat/ pravidelné bonusy	-	-	+	+	-
Placená dovolená nad rámec 4 týdnů	-	-	+	+	+
Pružná pracovní doba	-	+	-	-	+
Home office	-	-	-	-	-
Stravenky	+	-	+	+	+
Sick days	-	+	+	-	-

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výsledků je patrné, že všechny společnosti ze zkoumaného vzorku poskytují jeden z nejžádanějších benefitů a to jazykové vzdělání. Všechny společnosti tento benefit poskytují pouze vybraným zaměstnancům dle jejich pracovní pozice, zejména těm na vyšší úrovni řízení. Většina firem kromě společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. nabízí placenou dovolenou nad rámec 4. týdnů, popřípadě alespoň placenou krátkodobou nemoc. Kromě toho většina společností poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě stravenek, zaměstnavatelé přispívají jen určitou část z celkové hodnoty stravenek, zbytek doplácí zaměstnanci.

Při poskytování zaměstnaneckých výhod si zaměstnavatelé mohou vybrat z několika způsobů – fixního či flexibilního systému zaměstnaneckých výhod, popřípadě jejich kombinací. Přestože je stále sílícím trendem zavádění flexibilního systému, většina firem ze zkoumaného vzorku stále využívá fixní systém zaměstnaneckých výhod, jak lze vidět v grafu (viz. Graf. 5.1). Dvě společnosti se snaží využít flexibilní systém, alespoň částečně využívají tedy kombinaci obou systémů. Z nichž společnost TES Vsetín a.s. má již systém zaveden a u společnosti INDET SAFETY SYSTEMS a.s. dojde k implementaci tohoto systému v průběhu letošního roku. Zbývající tři společnosti v současné době využívají fixní systém zaměstnaneckých výhod.

*Graf. 5.1 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod*



*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5.7 Komparace ostatních benefitů

K zachycení přehledného srovnání dalších nabízených zaměstnaneckých výhod u jednotlivých společností je využito následující tabulky (viz. Tab. 5.7).

*Tab. 5.7 Další uplatňované benefity v jednotlivých společnostech*

Zaměstnavatel Zaměstnanecký benefit	LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.	Servis Climax a.s.	INDET SAFETY SYSTEM S a.s.	Austin Detonator s.r.o.	TES Vsetín a.s.
Penzijní pojištění	-	+	-	+	+
Příspěvek na dopravu	-	-	+	-	+
Příspěvek na sport/kulturu/rekreaci	+	-	+	-	+
Pojištění zaměstnanců proti úrazu	-	-	+	+	-
Očkování	-	+	+	+	+
Poukázky do lékáren, relaxačních, rehabilitačních center	+	-	+	+	-
Zvýhodněný telefonní tarif	+	+	+	+	-
Dárky	-	-	+	+	-
Odměny při pracovních výročích	-	+	-	+	+
Odměny při životním jubileu	-	-	-	-	+
13. plat	-	-	+	+	-
Možnost využití firemních bytů	-	-	+	-	+
Sleva na produkty	-	+	-	-	-
Právní poradenství	-	-	-	+	-
Firemní akce	+	+	+	+	+

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z této komparace jasně vyplývá, že společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. je v některých oblastech zaměstnaneckých výhod méně přitažlivá oproti konkurenčním společnostem. Konkrétně jako jediná společnost nehradí svým zaměstnancům očkování a také oproti většině neposkytuje penzijní pojištění. Taktéž na rozdíl od některých společností neposkytuje odměny při pracovních či životních výročích. Dále je z tabulky patrné, že se všichni zaměstnanci u zkoumaných společností mohou zúčastnit různých firemních akcí.

Kromě výše uvedených benefitů, všechny společnosti ze zkoumaného vzorku nabízejí zaměstnanecké výhody uvedené v Tab. 5.8. Jedná se o benefity, které společnosti poskytují zaměstnancům dle postavení v organizaci a zejména těm na vyšších pozicích.

*Tab. 5.8 Zaměstnanecké výhod poskytované dle postavení v organizaci*

<b>Zaměstnavatel</b> <b>Zaměstnanecký benefit</b>	<b>LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.</b>	<b>Servis Climax a.s.</b>	<b>INDET SAFETY SYSTEM S a.s.</b>	<b>Austin Detonator s.r.o.</b>	<b>TES Vsetín a.s.</b>
Mobilní telefon	+	+	+	+	+
Automobil i k soukromým účelům	+	+	+	+	+

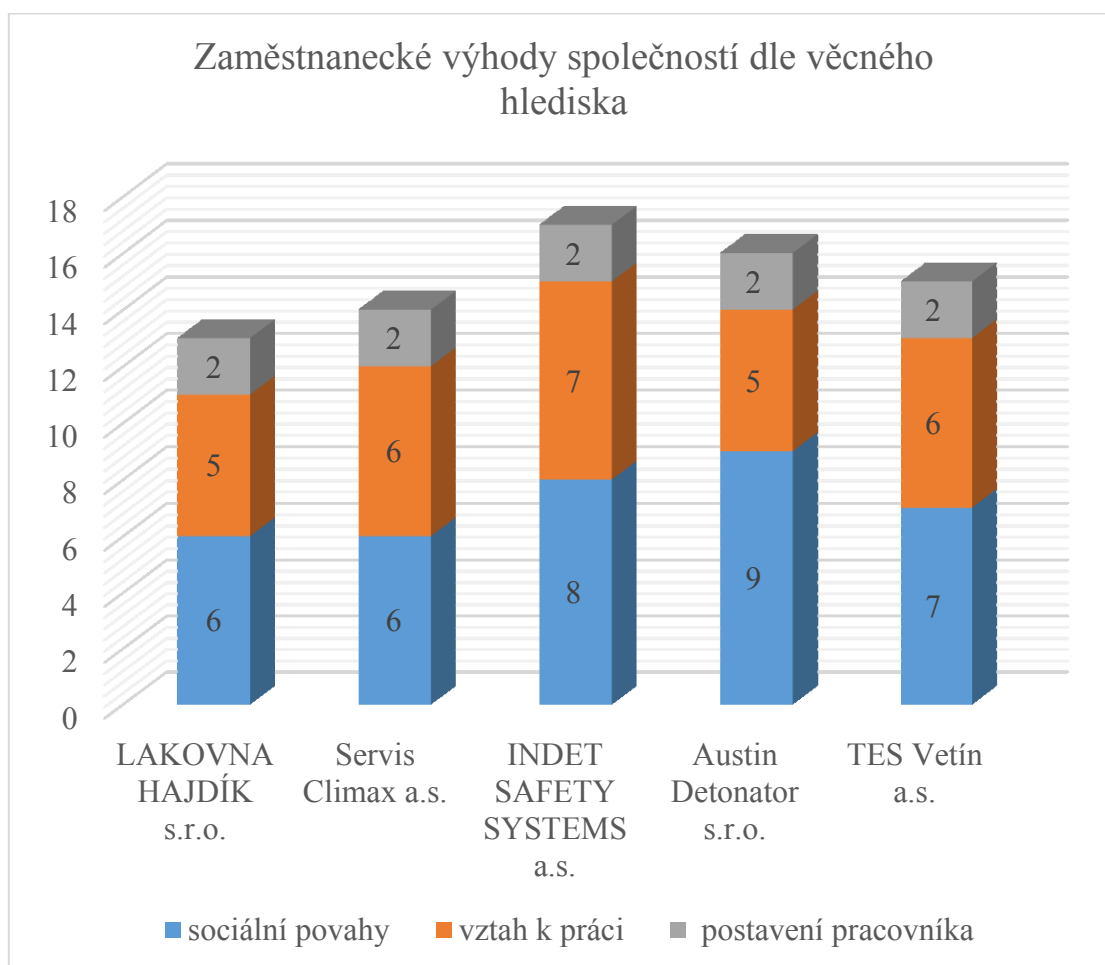
*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve většině případů vyplývá potřeba tohoto benefitu z pracovní náplně zaměstnanců a jsou nezbytnou součástí jejich pracovního výkonu.

Existuje celá řada členění zaměstnaneckých benefitů, tato práce se zaměřuje na věcné členění, které bylo blíže specifikováno v kapitole 3.4.1. Dle věcného hlediska lze rozdělit zaměstnanecké výhody na výhody osobní a sociální povahy, výhody mající vztah k práci a výhody spojené s postavením v organizaci. V uvedeném grafu (viz. Graf. 5.2) jsou vyobrazeny zaměstnanecké benefity společností ze zkoumaného vzorku. Z tabulky je patrné, že společnosti nabízejí nejvíce zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy.

Z grafu je dále patrné, že nejrozsáhlejší paletu benefitů dle věcného hlediska má společnost INDET SAFETY SYSTEMS a.s., na rozdíl od společnosti LAKOVNA HAJDÍK a.s., která poskytuje v celkovém souhrnu nejmenší počet benefitů, nicméně se nejedná o markantní rozdíl. Všechny společnosti poskytují stejné množství benefitů souvisejících s postavením pracovníka ve firmě, ve všech případech se jedná o mobilní telefon a služební automobil.

Graf. 5.2 Členění zaměstnaneckých výhod společností dle věcného hlediska



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 5.8 SWOT analýza benefitního programu společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.

Získané informace o benefitech jsou vhodným podkladem pro vytvoření SWOT analýzy, jenž se nejdříve zaměří na analýzu vnitřního prostředí tedy na silné a slabé stránky a následně na vnější prostředí neboli příležitosti a hrozby v oblasti zaměstnaneckých výhod společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. (viz. Tab. 5.9).

K silným stránkám je možné zařadit poskytování náborové příplatku, který poskytuje jako jediná společnost ve svém okolí. Náborový příplatek přispívá k vytváření lepšího kolektivu a atmosféry na pracovišti. Výhodou jsou poskytované stravenky, které patří k velmi oblíbeným v českém prostředí. Jako jediná společnost nabízí stravenky všem zaměstnancům při každé směně. K silným stránkám je vhodné zařadit současný systém zaměstnaneckých výhod, který je vzhledem k velikosti firmy dobře propracovaný. Společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. je dle počtu zaměstnanců nejmenší firmou ze zkoumaného vzorku a přesto poskytuje pestrou paletu benefitů.



Tab. 5.9 SWOT analýza zaměstnaneckých výhod

S - Silné stránky	W – Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stravenky</li> <li>• Náborový příspěvek</li> <li>• Vzhledem k velikosti společnosti dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neposkytuje volno navíc, očkovaní</li> <li>• Menší množství benefitů oproti konkurenci</li> <li>• Fixní způsob poskytování</li> </ul>
O – Příležitosti	T - Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cafeteria systém</li> <li>• Daňová legislativa</li> <li>• Rozšíření nabídky benefitů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence nabízí atraktivnější benefity</li> <li>• Finanční situace podniku</li> <li>• Daňová legislativa</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze srovnání systému zaměstnaneckých výhod s konkurencí vyplynulo, že společnost poskytuje svým zaměstnancům menší počet benefitů. Nicméně vyšší počet zaměstnaneckých výhod nutně neznamená jejich vyšší efektivitu. Jako jediná nenabízí žádné navíc, popřípadě sick days a očkovaní. K slabým stránkám lze zařadit také fixní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod, jelikož se v současnosti stále více rozmáhá opačný systém, tedy flexibilní. Trendu jsou si vědomy i konkurenční společnosti, z nichž jedna již využívá kombinaci těchto systémů a u další dojde k zavedení v průběhu roku.

Nové příležitosti lze shledat v zavedení zmíněného cafeteria systému, který dokáže podpořit sounáležitost zaměstnanců s firmou. Popřípadě by mohla společnost využít služeb firem poskytující on-line cafeteria. Další příležitostí je rozšíření nabídky benefitního programu o zaměstnanecké výhody, které LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. nenabízí oproti konkurenčním společnostem. Mohlo by se jednat o zavedení sick days a očkovaní pro zaměstnance, popřípadě odměny za pracovní či životní výročí.

Daňovou legislativu je možné považovat za příležitost a zároveň i za hrozbu. Legislativa z daňového hlediska může být v oblasti benefitů přínosem, jelikož při rozšiřování nabídky zaměstnaneckých výhod je možné zvolit takový typ benefitu, který bude daňově výhodný pro

zaměstnavatele i zaměstnance. Naopak hrozbou je v případě zvyšování daně z příjmů či různých sazeb apod.

K jasným hrozbám patří stávající konkurence na pracovním trhu, konkrétně na Vsetínsku se nachází mnoho větších společností, které poskytují pestřejší zaměstnanecké výhody a stávají se tak atraktivnějšími zaměstnavateli. Například některé společnosti ze zkoumaného vzorku poskytují svým zaměstnancům roční odměny v závislosti na hospodářském výsledku, což pro některé uchazeče o zaměstnání může být rozhodující při jejich volbě budoucího zaměstnavatele. Vývoj finanční situace podniku má vliv na řadu oblastí ve společnosti, tím pádem i na paletu zaměstnaneckých výhod a je vhodné ji považovat také za ohrožení. Jelikož v podniku mohou nastat různé situace, které ovlivní výši finančních prostředků, které bude zaměstnavatel ochotný vložit na náklady související s rozšířením nabídky zaměstnaneckých výhod.

Z analýzy vnitřního prostředí (viz. Příloha č. 3) vyplývá, že nejsilnější stránkou společnosti LAKOVNA HADJÍK s.r.o. je náborový příplatek, naopak nejslabší stránkou je fixní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod a neposkytování benefitů, jako je volno navíc nebo očkování. Vnější analýza poukazuje na největší příležitosti, které se naskytují v zavedení cafeteria systému a rozšíření nabídky benefitů. K hrozbám patří konkurence, která nabízí atraktivnější benefity a také finanční situace podniku.

## 6 Návrh upraveného systému zaměstnaneckých výhod

Tato kapitola je zaměřena na vytvoření návrhu a doporučení pro systém zaměstnaneckých výhod ve společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o., na základě srovnání s konkurencí. Navrženo je několik změn, nejdříve rozšíření nabídky benefitů, zavedení on-line cafeterie a doporučení pro zlepšení informovanosti zaměstnanců v oblasti benefitů.

### 6.1 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod

Na základě srovnání systému zaměstnaneckých výhod s konkurencí jsou navrženy nové zaměstnanecké benefity. Navrženy jsou benefity – sick days, penzijní pojištění, očkování a odměny při pracovních výročí.

#### *Sick days*

Sick days neboli zdravotní dny volna jsou navrženy, jelikož společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. jako jediná neposkytuje svým zaměstnancům žádné volno navíc popřípadě sick days.

Pro zavedení tohoto benefitu je nutné stanovit si následující podmínky. Návrh benefitu je stanoven v rozsahu tří kalendářních dnů, které mohou zaměstnanci využít najednou v celém rozsahu, nebo libovolně během roku. Zaměstnanec si volna na zotavenou žádá sám, není mu nikým přikázáno. Během čerpání volna zaměstnanec nikdo nekontroluje. V případě, že zaměstnanec benefit v průběhu roku nevyužije, nelze volné dny převádět do dalšího roku a nadcházející rok má možnost využít opět jen tři dny. Benefit je určen pro THP zaměstnance, kteří pracující ve společnosti na hlavní pracovní poměr a prošli zkušební dobou.

Ve společnosti se nachází 48 THP pracovníků z celkového počtu zaměstnanců. Průměrná mzda u těchto zaměstnanců je 120 Kč/hod.

Celkové náklady zaměstnavatele na benefity ve formě sick days pro 48 zaměstnanců činí 185 242 Kč včetně odvodů, jak je patrné z tabulky výše (viz. Tab. 6.1).

Benefit je navržen pouze pro THP zaměstnance, s tím, že v budoucnu by mohl být zaveden pro všechny zaměstnance. Hlavním důvodem poskytnutí benefitu pouze určité skupině zaměstnanců, jsou ekonomické podmínky společnosti, která v současné době vynakládá velké množství finančních prostředků na výstavbu nové pracovní haly, nákupu nových technologií atd. Tudíž není reálné poskytovat benefit všem zaměstnancům společnosti.

Tab. 6.1 Náklady na Sick days

Počet THP zaměstnanců	48
Průměrná mzda	120 Kč
Počet hod./den	8
Počet dní Sick Days	3
<b>Celkové náklady za zaměstnance (bez odvodů)</b>	138 240 Kč
ZP (9%)	12 442 Kč
SP (25%)	34 560 Kč
<b>Celkové náklady s odvody za zaměstnance</b>	<b>185 242 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### ***Penzijní pojištění***

Penzijní připojištění patří ze strany zaměstnavatelů k deseti nejposkytovanějším benefitům, taktéž část firem ze zkoumaného vzorku tento benefit nabízí což je podnětem k návrhu tohoto benefitu. Penzijní příspěvek by mohli využívat zaměstnanci, jejichž délka pracovního poměru u společnosti činí více jak půl roku a pracují u společnosti na hlavní pracovní poměr. Pro poskytnutí tohoto příspěvku musí zaměstnanec dodržet určité podmínky:

- musí si založit penzijní připojištění a doložit kopii smlouvy,
- a hradit stejnou částku na připojištění, jako přispívá zaměstnavatel.

Zaměstnanec si může zvolit výši příspěvku v rozmezí 100 – 500 Kč. Maximálně však do hodnoty 500 Kč.

### ***Očkování***

Očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě či jiné očkování dle situace. Očkování proti chřipce je vhodné využít v případě prevence proti chřipkové epidemii, která zabrání vysokým absencím pracovníků v zaměstnání.

### ***Odměny při pracovních výročích***

Zaměstnavatel by svým loajálním zaměstnancům mohl dále poskytnout odměny jako uznání a ocenění za dlouhodobou pracovní činnost pro zaměstnavatele. Zaměstnancům při pracovních výročích je možno nabídnout tyto odměny:

- při odpracování 5 let odměna 1 000 Kč,
- při odpracování 10 let odměna 2 000 Kč,
- při odpracování 20 let odměna 3 000 Kč,
- při odpracování 30 let odměna 4 000 Kč.

## 6.2 Cafeteria systém

Kromě rozšíření nabídky benefitů je navrženo zavedení cafeteria systému ve formě jádra, která se skládá z pevné a volitelné části. Jádro neboli pevná část určená pro všechny zaměstnance obsahuje:

- stravenky,
- penzijní připojištění,
- očkování,
- odměny při pracovních výročí,
- občerstvení a nealkoholické nápoje,
- telefonní tarif,
- náborový příspěvek,
- firemní akce.

Pohyblivá část neboli volitelný blok obsahuje benefity, které mohou zaměstnanci čerpat dle vlastního uvážení a potřeb. Ve volitelném bloku má možnost každý zaměstnanec získat finanční obnos dle bodového hodnocení. Navržená částka pro volitelný blok zaměstnaneckých výhod je ve výši 8 000 Kč na jednoho zaměstnance a vyplácení proběhne dvakrát ročně po 4 000 Kč. Zaměstnancům jsou body připsány dle docházky do zaměstnání (viz. Tab. 6.2). Při 90 % účasti v práci, zaměstnanec obdrží 90 bodů a bude mu vyplacena částka 8 000 Kč, při nižší účasti v práci je mu vyplacena částka 6 400 Kč a účasti nižší než 60 % nemá zaměstnanec nárok na tento benefit.

Bude-li zaměstnanec uznán dočasně práce neschopný a z toho důvodu bude chybět v zaměstnanci, nebude mít nárok na výplatu této prémie. Ovlivnit vyplácení v individuálních případech může přímý nadřízený.

Dále bude zaměstnanci vytvořen účet v tzv. on-line cafeterii, na který mu budou nahrány získané peníze a kde bude moci získané peníze utratit za produkty a služby dle svého uvážení.

Tab. 6.2 Bodové hodnocení dle docházky do zaměstnání

Účast v práci	Bodová hodnota dle docházky	Vyplacená částka
100% – 90%	100 – 90 b.	8 000 Kč
85% - 75%	85 – 75 b.	6 400 Kč
75% – 60%	74 – 60 b.	4 000 Kč
59% a méně	59 – 0 b.	0 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. patří k menším společnostem, proto je navrženo z části převedení administrace související s benefity na dodavatelskou společnost. Na trhu se nachází celá řada společností nabízejících služby související s on-line cafeteria systémem. Mezi významné společnosti této oblasti patří Edenred CZ s.r.o., Le Cheque Déjeuner s. r. o., Sodexo Pass Česká republika a. s. K zavedení elektronického systému je jako zprostředkovatel pro tuto práci vybrána společnost Edenred CZ s.r.o. Hlavním důvodem této volby je, že společnost LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. již několik let s tou společností spolupracuje, je s ní spokojena a má v plánu zůstat partnerem i v budoucnu.

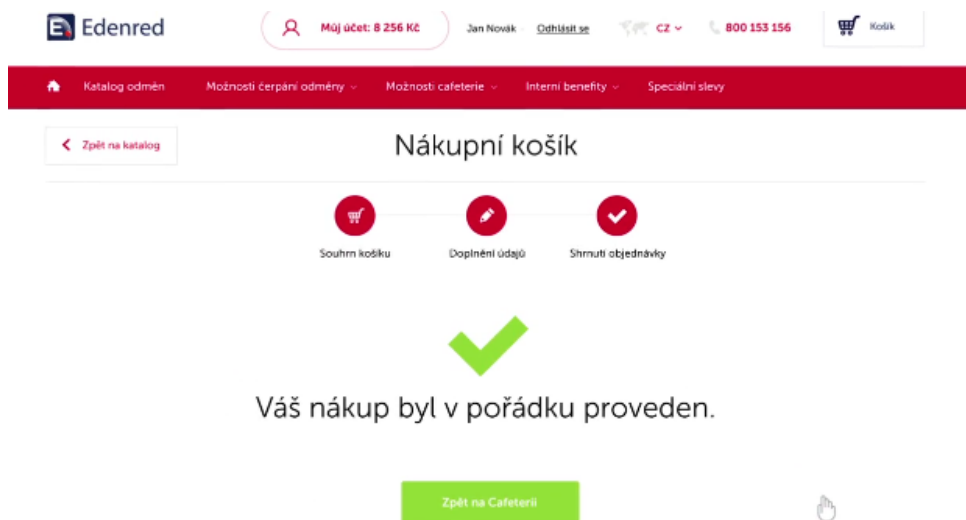
Společnost Edenred umožňuje spravovat zaměstnanecké výhody v cafeterii Benefity Café. Zájemci si mohou vyzkoušet demoverzi systému zdarma. Benefity Café funguje jako e-shop, jak lze vidět na obrázku (viz. Obr. 6.1), jde o přehlednou internetovou samoobsluhu, ve které zaměstnanci mohou nakupovat své benefity dle vlastních potřeb a preferencí. Každý zaměstnanec má vytvořený svůj osobní účet, kde je informován o aktuálním zůstatku.

Získané peníze dle bodového hodnocení budou moci zaměstnanci využít na nákup:

- nadstandardní zdravotní péče,
- sportovních aktivit,
- vzdělání,
- cestování,
- kultury,
- a mnoho dalších benefitů dle vlastního uvážení.

Zaměstnanci si mohou vybírat nejrozličnější benefity jak v e-shopech, tak v kamenných prodejnách. Cafeterie lze přizpůsobit dle uvážení zaměstnavatele a rozšířit např. o navrhované očkování či penzijní připojištění.

Obr. 6.1 On-line cafeteria systém Benefit Café



*Zdroj: vlastní zpracování*

Za realizaci on-line cafeterie si společnost Edenred účtuje poplatky dle předem stanoveného ceníku. Společnost Edenred odmítla zveřejnit pro účel této práce poplatky za své služby a náklady na zavedení. Bližší informace zaměstnavatel se zájmem o tento systém obdrží při osobním pohovoru. Poskytnut byl, alespoň propočet úspor při výši ročního benefitu 8 000Kč na osobu, který lze vidět v tabulce níže (viz. Tab. 6.3).

Tab. 6.3 Úspory z pohledu zaměstnavatele

	Odměna za mzdy	Poskytnutí poukázek
Odměna	8 000 Kč	8 000 Kč
SP a ZP (34%)	2 720 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnavatele (19%)	-	1 520 Kč
<b>Celkové náklady na jednoho zaměstnance</b>	<b>10 720 Kč</b>	<b>9 520 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací*

V případě, že je zaměstnanci poskytnuto 8 000 Kč na cafeterii, ušetří společnost za jednoho zaměstnance 1 200 Kč a úspora na všechny zaměstnance činí 254 400 Kč.

V následující tabulce (viz. Tab. 6.4) lze vidět úspory pro zaměstnance při využití on-line cafeterie.

*Tab. 6.4 Úspory z pohledu zaměstnance*

	<b>Odměna za mzdy</b>	<b>Poskytnutí poukázek</b>
Odměna	8 000 Kč	8 000 Kč
SP a ZP (11 %)	880 Kč	-
Základ daně z příjmu zaměstnance	10 720 Kč	-
Zaokrouhleno	10 700 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	1 608 Kč	-
<b>Čistý příjem</b>	<b>5 512 Kč</b>	<b>8 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací*

Z pohledu zaměstnance dojde k navýšení jeho čistého příjmu o 2 488 Kč.

#### **Náklady na rozšířenou nabídku benefitů a cafeterii**

V případě, že by všichni zaměstnanci společnosti využili příspěvku na penzijní pojištění v maximální hodnotě 500 Kč. Činily by náklady za pojištění za jeden rok pro všechny zaměstnance 1 272 000Kč.

Při poskytování očkování všem zaměstnancům v hodnotě 800 Kč. Pokud zaměstnavatel poskytne očkování formou nepeněžního plnění, budou celkové náklady činit 169 600 Kč za jeden rok, při využití benefitu všemi zaměstnanci.

Náklady na odměny při pracovních výročích lze zjistit na základě odhadu délky odpracovaných let jednotlivých zaměstnanců. Počet zaměstnanců odpovídající jednotlivým kategoriím je uveden v tabulce (viz. Tab. 6.5), taktéž celkové náklady připadající k jednotlivým pracovním výročím. Celkové peněžní odměny činí 220 000 Kč bez odvodů, včetně odvodů činí celkové náklady zaměstnavatele 294 800 Kč.

Pokud všichni zaměstnanci společnosti získají plnou výši 8 000 Kč z volitelného bloku. Náklady na jednoho zaměstnance budou činit 9 520 Kč (viz. Tab. 6.3) a suma nákladů při celkovém počtu zaměstnanců by činila 2 018 240 Kč.



*Tab. 6.5 Náklady na odměny při pracovních výročích*

<b>Délka zaměstnání</b>	<b>Odměna</b>	<b>Počet zaměstnanců spadající do kategorie</b>	<b>Celková odměna</b>
5 let	1 000 Kč	100	100 000 Kč
10 let	2 000 Kč	20	40 000 Kč
20 let	3 000 Kč	20	60 000 Kč
30 let	4 000 Kč	5	20 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

Celkové náklady na rozšíření nabídky benefitů a volitelný blok v cafeteii činí 4 510 282 Kč včetně nákladů na benefity ve formě sick days pro THP zaměstnance, které činí 185 242 Kč. Jedná se o pouhý odhad nákladů nelze předpokládat, že všichni zaměstnanci budou chtít využívat příspěvek na penzijní pojištění v hodnotě 500 Kč, navíc nejsou započteny náklady a poplatky za realizaci on-line cafeterie od společnosti Edenred.

### **6.3 Zlepšení informovanosti o systému zaměstnaneckých výhod**

Ve společnosti se nachází, dle věkového zastoupení, spíše mladší generace pracovníků z toho důvodu je vhodné zvolit i jiný modernější informační kanál než firemní časopis „Lakoviny“. Z nástrojů interní komunikace je tedy vhodné využít např. e-mail a to v případě menších zásahů a změn. Při zavedení cafeteria systému je vhodné využít nejúčinnějšího nástroje a to osobní komunikaci, jelikož je nutné informovat o fungování tohoto systému ještě před jeho implementací. Vhodné je zaměstnance o těchto změnách upozornit na poradách a jiných setkáních a vyvěsit informační sdělení na nástěnkách.

## 7 Závěr

Většina lidí stráví poměrně vysokou část svého života v pracovním procesu, neustále je ovlivňuje a za svůj výkon a čas v práci očekávají určitou kompenzaci, ve formě peněz či jiných odměn. Tudíž mají pro zaměstnance velký význam benefity, které zvyšují loajalitu a pocit sounáležitosti s firmou. Mnohdy jsou některé benefity poskytované také rodinným příslušníkům což jim přidává na efektivitě. Při volbě potencionálního zaměstnavatele je mnohdy rozhodujícím faktorem systém zaměstnaneckých výhod. Zejména v současné době, kdy je nízká míra nezaměstnanosti, a nároky zaměstnanců narůstají.

Cílem diplomové práce bylo porovnání poskytovaných benefitů ve společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. s konkurenčními společnostmi nacházející se na Vsetínsku a následné navržení doporučení pro úpravu systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

Teoretická část je zaměřena na objasnění problematiky související s poskytováním zaměstnaneckých výhod, vycházející z české a zahraniční literatury či jiných zdrojů.

V praktické části byl nastíněn současný systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o. a poskytované benefity konkurenčních společností. Informace o nabízených benefitech v jednotlivých společnostech byly získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s personálním oddělením a poskytnutých interních dokumentů.

Srovnání nabízených zaměstnaneckých výhod bylo využito jako podklad k vytvoření SWOT analýzy současného systému zaměstnaneckých výhod ve zkoumané společnosti. Díky němuž bylo zjištěno několik nedostatků v systému zaměstnaneckých výhod.

Poslední kapitola diplomové práce je zaměřena na návrhy a doporučení k úpravě systému zaměstnaneckých výhod. Na základě srovnání s konkurencí a SWOT analýzy je navrženo rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod o penzijní připojištění, sick days, očkování a odměny při pracovních výročí. Dále je doporučeno zavedení elektronického systému cafeteria a s tím související zlepšení informovanosti.

Dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod je atraktivní pro potencionální zaměstnance, dokáže zvýšit spokojenost zaměstnanců i jejich motivaci. Nicméně je nutné se zaměřit na vyvážení pracovních i osobních životů zaměstnanců a uvědomit si, že spokojení zaměstnanci jsou základem úspěchu každé společnosti.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEAM, Burton T. a John J. MCFADDEN. *Employee benefits*. 8th ed. Chicago: Dearborn Real Estate Education, 2007. ISBN 978-1-4195-8999-7.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ et al. *Abeceda personalisty 2016*. 7. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

PERKINS, Stephen J. a Geoff WHITE. *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. ISBN 978-1-84398-263-0.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

## **Elektronické dokumenty a ostatní**

BENEFITY CAFE. *O službě* [online]. 2016. [cit. 2017-03-23] Dostupné z: <http://cafeterie.benefitcafe.cz/>

GRAFTON RECRUITMENT. *Uchazeči mají zájem o jazykové vzdělávání, 13. plat a volno. Mezi benefity vedou jazyky, teambuilding a občerstvení netáhnou.* [online]. 2016. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: [https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/uchazeci-maji-zajem-o-jazykove-vzdelavani-13-plat-a-volno/?utm\\_source=li&utm\\_medium=redakce&utm\\_campaign=brand](https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/uchazeci-maji-zajem-o-jazykove-vzdelavani-13-plat-a-volno/?utm_source=li&utm_medium=redakce&utm_campaign=brand)

HAYS. *Platový průzkum* [online]. 2016. [cit. 2017-01-20] Dostupné z: [https://www.hays.cz/cs/groups/hays\\_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays\\_1585951.pdf](https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1585951.pdf)

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Nejčastějším benefitem jsou stále stravenky. Trendem se stává flexibilní pracovní doba, stojí o ni především mladí lidé* [online]. 2016. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65396410-nejcastejsi-benefit-jsou-stale-stravenky-trendem-se-stava-flexibilni-pracovni-doba-stoji-o-ni-predevsim-mladi-lide>

LAKOVNA HAJDÍK. *O nás.* [online]. 2016. [cit. 2017-01-25] Dostupné z: <http://www.lakovnahajdik.com/o-nas/>

NN. *Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni* [online]. 2016. [cit. 2017-01-25] Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>

URBAN, JAN. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. Mzdy a personalistika v praxi.* 2005. [cit. 2017-01-20] Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

## **Seznam zkratk**

ČR – Česká republika

SP – sociální pojištění

THP – techniko hospodářský pracovník

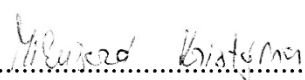
ZP – zdravotní pojištění

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 4. 2017

  
.....

Bc. Kristýna Mikušová

## **Seznam příloh**

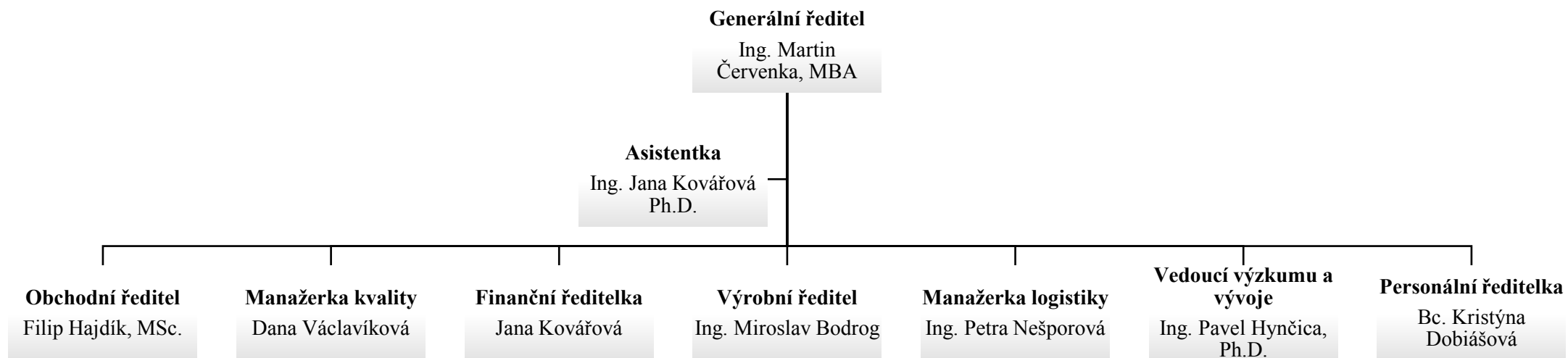
Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.

Příloha č. 2 – Polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 3 – SWOT analýza

## Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti LAKOVNA HAJDÍK s.r.o.



*Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací*



Příloha č. 2 – Polostrukturovaný rozhovor

1. Jaké zaměstnanecké výhody nabízíte svým zaměstnancům? Můžete je blíže specifikovat?
2. Jaké podmínky musí zaměstnanec splnit, aby získal nárok na benefity?
3. Rozdělujete benefity dle pracovní pozice nebo dle jiných kritérií?
4. Jakým způsobem poskytuje benefity, využíváte flexibilní nebo fixní systém zaměstnaneckých výhod?
5. Zajímáte se o preference Vašich zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů? Jakou formou informace získáváte?
6. V jaké časové rozmezí měníte skladbu poskytovaných zaměstnaneckých výhod?
7. Jakým způsobem informujete zaměstnance o nabídce poskytovaných benefitů?
8. Spolupracuje Vaše společnost s externí firmou, která zajišťuje poskytování zaměstnaneckých výhod? (např. Sodexo či Endered)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Příloha č. 3 – SWOT analýza

Vnitřní analýza	Váhy	Hodnocení	Celkové hodnocení
<b>Silné stránky</b>			
Stravenky	0,3	4	1,2
Náborový příspěvek	0,5	4	2
Vzhledem k velikosti společnosti dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod	0,2	2	0,4
<b>Celkem</b>	1		3,6
<b>Slabé stránky</b>			
Neposkytuje volno navíc, očkování	0,4	-3	-1,2
Menší množství benefitů oproti konkurenci	0,1	-2	-0,2
Fixní způsob poskytování	0,5	-4	-2
<b>Celkem</b>	1		-3,4

Vnější analýza	Váhy	Hodnocení	Celkové hodnocení
<b>Příležitosti</b>			
Cafeteria systém	0,5	5	2,5
Daňová legislativa	0,2	1	0,2
Rozšíření nabídky benefitů	0,3	3	0,9
<b>Celkem</b>	1		3,6
<b>Hrozby</b>			
Konkurence nabízí atraktivnější benefity	0,4	-4	-1,6
Finanční situace podniku	0,4	-4	-1,6
Daňová legislativa	0,2	-1	-0,2
<b>Celkem</b>	1		-3,4

*Zdroj: vlastní zpracování*